

Ver vooruitkijken én bouwen

Puur water & natuur

JAARVERSLAG 2025



Inhoudsopgave

Voorwoord

Over dit verslag

Hoofdstuk 1: Over PWN

1.1 Onze missie

1.2 In het kort

1.3 Meerjarenoverzicht

1.4 Financiële resultaten

Hoofdstuk 2: Waardecreatie

2.1 Onze kernactiviteiten in beeld

2.2 Trends en ontwikkelingen

2.3 Waardecreatie

2.4 De 10 belangrijkste thema's voor PWN

Hoofdstuk 3: ESG - Milieu

3.1 Betrouwbaar drinkwater

3.2 Betrouwbare bronnen

3.3 Veerkrachtige natuur

3.4 Klimaatadaptatie

3.5 Klimaatmitigatie

3.6 Circulair werken

3

5

6

7

8

9

12

14

15

16

19

21

27

28

34

43

49

51

54

Hoofdstuk 4: ESG - Social

4.1 Aantrekkelijke, veilige en gezonde werkomgeving

4.2 Tevreden klanten

Hoofdstuk 5: ESG - Governance

5.1 Goed bestuur

5.2 Risicomanagement

5.3 Uitgelicht: cybersecurity

5.4 Transparantie en verantwoording interne beheersing

5.5 Overkoepelende beschouwing risicobeheersing

5.6 Directieverklaring

5.7 Toekomstparagraaf

5.8 Bericht van de Raad van Commissarissen

5.9 Verslag van de Ondernemingsraad

Hoofdstuk 6: Deelnemingen

6.1 N.V. Watertransportmaatschappij

Rijn-Kennemerland (WRK)

6.2 Aquanet B.V.

6.3 NH-Water B.V.

Hoofdstuk 7: Jaarrekening

56

58

67

72

73

77

89

92

93

94

95

97

102

104

105

106

107

108



VOORWOORD

Paulien Pistor,
algemeen directeur

Kompas vastgesteld, koers bepaald, nu samen verder bouwen

De omgeving waarin wij ons werk doen,
verandert sneller en ingrijpender dan we tien
jaar geleden voor mogelijk hielden.

Het besef is inmiddels diep doorgedrongen dat al die ontwikkelingen – van klimaatverandering en de energietransitie tot bevolkingsgroei en digitalisering – grote impact hebben op het drinkwatersysteem én op de natuur. Van relatief rustig vaarwater met een stabiele watervraag zijn we in een stroomversnelling terechtgekomen. Des te belangrijker dat we goed weten waar we naartoe gaan en wat ons te doen staat om daar te komen.

VOORWOORD

Samenhangende vergezichten

De afgelopen periode hebben wij er veel energie in gestoken om vanuit diverse invalshoeken in beeld te krijgen welke uitdagingen en opgaven op ons afkomen. Niet alleen de komende paar jaar, maar veel verder in de toekomst. En wat dat dan betekent voor ons drinkwatersysteem, voor de natuur die wij beheren, voor de medewerkers die we inzetten, hoe wij met digitalisering en data omgaan, met grondstoffen en energie. Hier zijn verschillende vergezichten uitgekomen die in 2025 allemaal bij elkaar gekomen zijn en met elkaar in verband gebracht. Zoals het Masterplan Drinkwatersysteem, de Roadmap Assetmanagement, de Strategie Natuur & Beleving, de Visie Digitalisering, Ons Duurzame Pad en ons Strategische Personeelsplan.

Houvast en richting

Die vergezichten zijn ontzettend belangrijk. Ze geven ons richting en daarmee houvast bij alles wat we doen om onze missie – altijd betrouwbaar drinkwater en veerkrachtige natuur – waar te maken. Ze geven ruggengraat aan onze nieuwe ondernemingsvisie 2026-2030 en maken helder hoe onze onderzoeks- en innovatieagenda eruit moet zien. En we merken nu al dat we steeds vaker proactief met ontwikkelingen bezig zijn, in plaats van achteraf bij te sturen.

Eerder aan de juiste tafels

Niet alleen intern, ook in de buitenwereld is het van groot belang dat we weten waar we naartoe werken. Zeker met de enorme druk op de ruimte die er is. Nu wij bijvoorbeeld zien dat we in de toekomst pompstation Bergen wellicht moeten verplaatsen, zorgen we dat we vandaag al aan de juiste

tafels zitten om als gelijkwaardige partner over ruimtelijke ontwikkelingen mee te praten. We kunnen former opkomen voor waar we voor staan en dat met feiten en data onderbouwen. Als drinkwaterbedrijf én natuurbeheerder.

Samen met onze omgeving

Er zijn grote investeringen nodig om ons drinkwatersysteem robuust en de duingebieden veerkrachtig te houden. In uitbreiding van onze productiecapaciteit, en bijvoorbeeld ook in de Klimaatbuffer IJsselmeer en in beheerprojecten. Ik kijk ernaar uit om hier samen met onze omgeving aan verder te bouwen. Want het vraagt ook iets van onze partners en stakeholders om dit mede mogelijk te maken. Zoals actieve betrokkenheid, bestuurlijke ruimte, samenwerking over grenzen en domeinen heen. Ook klanten kunnen bijdragen. Als de hele provincie bewuster en duurzamer met drinkwater omgaat, kunnen wij de nodige investeringen beter spreiden over de tijd.

Een voorrecht

Ik ben heel blij dat ik het vertrouwen heb gekregen om de komende jaren de ontwikkelingen die op stapel staan en waar we mee bezig zijn, verder te mogen brengen. We hebben de inzichten, we zijn volop aan het uitbreiden en bouwen – letterlijk en figuurlijk. Op dit moment kan ik me geen mooiere plek voorstellen om te werken dan hier, midden in de wereld van water en natuur, in deze bijzondere tijd. Met al die betrokken medewerkers die zich elke dag weer inzetten voor onze klanten. Een voorrecht. Met mijn herbenoeming ben ik me er sterker van bewust geworden dat ik sommige mijlpalen waarvan ik nu nog maar de eerste contouren zie, van dichtbij ga meemaken. Daarmee is ook mijn eigen vergezicht scherper gesteld.

Veerkracht

We staan voor grote opgaven en soms lijken de doelen ver weg. Tegelijkertijd kan het snel gaan. Dat zag ik ook weer bij de start van het demonstratieproject voor de klimaatbuffer IJsselmeer, LIFE Watersource. Het was een kale zandvlakte waar water ingelaten was. Maar in een mum van tijd groeiden er planten, kwamen er insecten op af en begonnen er vogels te nestelen. Die veerkracht van de natuur is indrukwekkend. Een mooi beeld om ons aan vast te houden: als we vooruitkijken en tijdig de juiste stappen zetten, kan er veel moois ontstaan.



OVER DIT VERSLAG

Duurzaamheidsrapportage blijft voor ons belangrijk

De afgelopen jaren hebben wij ons voorbereid op rapporteren volgens de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), een Europese richtlijn voor transparante verslaglegging over onze impact op mens en milieu. Inmiddels is duidelijk dat deze verplichting voorlopig niet op PWN van toepassing is, maar duurzaamheidsrapportage blijft voor ons onverminderd belangrijk. We blijven daarom investeren in betrouwbare data en relevante maatschappelijke thema's volgen. Transparantie en vergelijkbaarheid vinden we essentieel, dus bouwen we voort op de inzichten en structuur die de CSRD biedt, maar in ons eigen tempo en op een manier die past bij PWN.

In dit jaarverslag keren dan ook elementen uit de CSRD-richtlijnen terug die we al eerder opnamen. Zoals ons waardecreatiemodel en de opbouw van ons verslag volgens ESG-thema's: Environmental, Social en Governance – ook wel milieu (hoofdstuk 3), sociaal (hoofdstuk 4) en goed bestuur (hoofdstuk 5). Zo geven we inzicht in onze belangrijkste prestaties, mijlpalen en ontwikkelingen van het afgelopen jaar.



- 1.1 Onze missie
- 1.2 In het kort
- 1.3 Meerjarenoverzicht
- 1.4 Financiële resultaten

HOOFDSTUK 1: OVER PWN

1.1 ONZE MISSIE

PWN zorgt altijd voor betrouwbaar drinkwater en veerkrachtige natuur

PWN staat voor drinkwater en natuur en zet deze krachtige combinatie in om de leveringszekerheid en kwaliteit van ons drinkwater te borgen en de natuur in onze duinen te laten floreren. Dit doen we tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten en voor tevreden klanten.

Visie van de Kennemer Duincampings B.V.

Dag en nacht verrassend zijn, in een prachtige, natuurlijke omgeving met vakmanschap, passie en aandacht voor onze gasten, de natuur en voor elkaar.



1.2 IN HET KORT

Betrouwbare bronnen, betrouwbaar drinkwater

In 2025 hebben we hard gewerkt om de leveringszekerheid verder te verbeteren. Zo zijn we druk aan het bouwen aan de uitbreiding van onze zuiveringslocatie in Heemskerk en gaan we gestaag door met het vervangen van oudere leidingen en het verbeteren van ons assetmanagement. Ook zijn de mogelijkheden voor aanvullende productielocaties in 't Gooi (Water Aanvoer en Aanvulling Gooi (WAAG)) en in Overveen nader onderzocht. Ondertussen zijn ook de voorbereidingen voor de Klimaatbuffer IJsselmeer in volle gang. Met dit natuurlijk zuiverende landschap en bekkens willen we niet alleen de leveringszekerheid versterken, maar ook bijdragen aan de waterkwaliteit en biodiversiteit. Vooruitlopend hierop is het eerste deel van het demonstratieproject LIFE Watersource in mei opgeleverd. Ook een mooie mijlpaal was de vaststelling van het Masterplan Drinkwatersysteem, dat ons helpt om nu de juiste keuzes voor de toekomst te maken. Hierover rapporteren we in 3.1 en 3.2.

Veerkrachtige natuur

Ook voor onze andere kerntaak, natuurbeheer, kijken we (ver) vooruit. In 2025 maakten we grote vorderingen met een Strategisch plan Natuur & Beleving, dat onze leidraad vormt om de natuurgebieden die wij beheren, veerkrachtig te houden. Meebewegen met klimaatverandering is hierin een belangrijk thema, maar we kijken bijvoorbeeld ook zorgvuldig naar de instuiving van PFAS in de duinen – en hoe hiermee om te gaan. Hierover rapporteren we in 3.3 en 3.4.

Op weg naar CO₂-neutraal en circulair werken

Ons doel is om in 2050 CO₂-neutraal en volledig circulair te werken. Ook op dit vlak hebben we forse stappen genomen. Naast een aantal concrete maatregelen, bijvoorbeeld op het gebied van duurzamer inkopen, hebben we een duurzaam pad uitgezet: een heldere koers om onze doelen te bereiken. Hierover rapporteren we in 3.4 en 3.5.

Zorg voor medewerkers

Goed werkgeverschap is prioriteit voor PWN. We zetten ons in voor een gezonde werkcultuur waar mensen graag werken. Waar ze zich gewaardeerd en waardevol voelen en hun talenten en vakmanschap optimaal kunnen ontwikkelen. Hier sturen

wij actief op, met extra aandacht voor veiligheid, gezondheid, werkplezier, ontwikkeling, diversiteit en inclusie en voldoende (technisch) personeel. Hierover rapporteren we in 4.1.

Tevreden klanten

Onze klanttevredenheid is onverminderd hoog, zowel bij het klantcontactcenter als onder bezoekers van de duingebieden en de gasten van de Kennemer Duincampings. Daar zijn we trots op. In 2025 rustten we ons klantcontactcenter verder toe met technologie om onze klanten zo goed mogelijk te bedienen. Onder andere met geavanceerde AI-toepassingen. Hierover rapporteren we in 4.2.



1.3 MEERJARENOVERZICHT

KERNCIJFERS (GECONSOLIDEERD)	2025	2024	2023	2022	2021
Klanten					
Aantal administratieve aansluitingen **	856.406	850.328	842.015	834.871	827.032
Aantal aansluitingen huishoudelijk en kleinzakelijk (< 300m³) **	852.931	840.253	832.133	824.348	818.338
Aantal aansluitingen kleinzakelijk (> 300m³ en < 10.000m³) **	3.181	10.075	9.882	10.523	8.694
Aantal aansluitingen grootzakelijk (> 10.000m³) **	294				
Tarief per m³ kleinverbruik	€ 1,76	€ 1,62	€ 1,59	€ 1,23	€ 1,22
Vastrecht per woning eigen watermeter	€ 80,23	€ 71,15	€ 65,38	€ 56,78	€ 53,93
Jaarlijkse nota gemiddeld huishouden (100 m³ & vastrecht)	€ 256,23	€ 233,15	€ 224,38	€ 179,78	€ 175,93
Medewerkers					
Aantal fte ultimo jaar (Geconsolideerd)	711	683	685	660	685
Aantal fte ultimo jaar (Enkelvoudig)	652	626	591	566	568
Aantal medewerkers ultimo jaar (Geconsolideerd)	840	800	781	730	734
Aantal medewerkers ultimo jaar (Enkelvoudig)	731	701	664	633	634
Ziekteverzuim (PWN Enkelvoudig)	6,67%	5,22%	5,46%	5,89%	5,53%
Bedrijfsincidenten met letsel, excl. contractors (PWN Enkelvoudig)	20	16	11	21	6
LTIF (aantal ongevallen met verzuim/werkverlet x 1.000.000 / gewerkte uren)	2,5	5,7	3,8	0,0	4,3
Waterproductie, - distributie					
Eigen productie drinkwater x 1.000 m³	94.710	91.874	91.665	93.737	94.275
Inkoop drinkwater x 1.000 m³	16.930	17.194	17.247	17.541	17.782
Afzet drinkwater in eigen voorzieningsgebied x 1.000 m³	111.640	109.068	108.912	111.278	112.057
Lek- en meetverschillen (NIRG)	7,35%	7,40%	6,65%	6,64%	6,65%
Lengte hoofdleidingnet drinkwater in km	10.593	10.573	10.553	10.522	10.481

1.3 MEERJARENOVERZICHT

VERVOLG	2025	2024	2023	2022	2021
Natuurbeheer					
Terreinen in beheer in ha ***	7.554	7.551	7.540	7.538	7.536
Biodiversiteit (percentage aanwezig in PWN gebied t.o.v. Nederland)	61,4%	- *	- *	- *	- *
Natuurontwikkeling in ha	4	- *	- *	- *	- *
Natuurherstel in ha	1.923	- *	- *	- *	- *
Gecreeerde verstuivingen in ha	0,4	- *	- *	- *	- *
Verwijderde exoten in ha	1.800	- *	- *	- *	- *
Duurzaamheid					
CO ₂ scope 1 (in ton CO ₂) ****	1.477	1.503	1.197	- *	- *
CO ₂ scope 1 - WRK (in ton CO ₂) ****	406	332	481	- *	- *
CO ₂ scope 2 (in ton CO ₂) ****	18.851	19.323	21.379	- *	- *
CO ₂ scope 2 - WRK (in ton CO ₂) ****	2.050	1.888	1.651	- *	- *
Garantie van Oorsprong certificaten (in ton CO ₂) ****	(15.764)	(21.171)	(19.976)	- *	- *
Energieverbruik in GWh	77,99	77,42	79,23	77,23	75,25
Opgewekte energie in GWh	9,49	8,39	9,12	7,93	2,95
Financieel					
Drinkwateropbrengsten (x € 1.000)	€ 261.651	€ 232.354	€ 224.963	€ 182.268	€ 178.200
Overige bedrijfsopbrengsten (x € 1.000)	€ 53.569	€ 59.323	€ 49.406	€ 40.202	€ 33.792
Resultaat voor rente, belastingen en afschrijvingen (x € 1.000)	€ 97.823	€ 59.112	€ 72.694	€ 62.025	€ 62.467
Bedrijfsresultaat (x € 1.000)	€ 52.062	€ 14.880	€ 27.432	€ 19.473	€ 19.553
Resultaat voor belasting (x € 1.000)	€ 39.655	€ 3.864	€ 17.161	€ 9.554	€ 9.588
Winstmarge (% van de drinkwateropbrengsten)	15,2%	1,7%	7,6%	5,2%	5,4%
Totaalresultaat van de rechtspersoon (x € 1.000)	€ 39.199	€ 3.887	€ 16.782	€ 11.589	€ 11.200

1.3 MEERJARENOVERZICHT

VERVOLG	2025	2024	2023	2022	2021
Totale activa (x € 1.000)	€ 1.030.523	€ 933.407	€ 892.727	€ 823.297	€ 782.086
Eigen vermogen (x € 1.000)	€ 328.748	€ 289.548	€ 286.070	€ 268.967	€ 258.189
Totaal rentedragende schulden (x € 1.000)	€ 586.796	€ 559.299	€ 513.299	€ 448.795	€ 443.246
Solvabiliteit (excl. doorzakconstructie)	33,29%	32,58%	32,71%	34,02%	33,71%
Leverage ratio	4,81	6,76	6,24	6,73	7,00
Rente dekking (ICR)	3,2	1,2	2,5	1,9	1,8
Weighted Average Cost of Capital (WACC) *****	5,36%	1,36%	2,97%	2,19%	2,44%
Investeringsuitgaven MVA & IVA (x € 1.000)	€ 152.833	€ 106.039	€ 102.050	€ 67.835	€ 61.202
Kasstroom uit operationele activiteiten (x € 1.000)	€ 91.358	€ 43.166	€ 54.345	€ 57.110	€ 56.637
Kasstroom uit investeringsactiviteiten (x € 1.000)	-€ 140.532	-€ 96.965	-€ 94.254	-€ 61.914	-€ 53.812
Kasstroom uit financieringsactiviteiten (x € 1.000)	€ 39.444	€ 43.444	€ 51.927	€ 4.330	-€ 4.186

* De kerncijfers over voorgaande jaren zijn niet bekend.

** Met ingang van dit jaarverslag (2025) volgt PWN voor de onderverdeling in typen aansluitingen de Vewin-definities gebaseerd op verbruik.

Dit resulteert in een trendbreuk ten opzichte van eerder gerapporteerde jaren. De vergelijkende cijfers voor 2024:

• Aantal administratieve aansluitingen	850.328
• Aantal aansluitingen huishoudelijk en kleinzakelijk (<300 m³)	846.871
• Aantal aansluitingen kleinzakelijk (>300 m³, <10.000 m³)	3.170
• Aantal aansluitingen grootzakelijk (>10.000 m³)	287

*** De terreinen in beheer zijn niet direct te herleiden naar de materiële vaste activa in de jaarrekening doordat een deel van de terreinen die PWN beheert, eigendom is van de provincie Noord-Holland.

Voor een toelichting op de natuur kerncijfers verwijzen wij naar paragraaf 3.4 in het jaarverslag.

**** Voor een toelichting op de CO₂ verwijzen wij naar paragraaf 3.5-3.6 in het jaarverslag.

***** De WACC-percentages tot en met 2024 zijn definitief als bepaald in het Bedrijfsverslag. Voor 2025 is een voorlopige berekening op basis van jaarrekening 2025 gedaan.

1.4 FINANCIËLE RESULTATEN



Het totaalresultaat over 2025 bedraagt € 39,2 miljoen positief. Daarmee heeft PWN in 2025 een beter resultaat gerealiseerd dan begroot. De stijging ten opzichte van het resultaat over 2024 (€ 3,9 miljoen) wordt deels verklaard doordat in 2024 een incidentele voorziening is getroffen voor het project uitbreiding WPJ (€ 13,7 miljoen). Daarnaast is het resultaat in 2025 hoger dan in voorgaande jaren doordat de minister vanaf 2025 een hogere Weighted Average Cost of Capital (WACC) heeft vastgesteld. Hierdoor is het PWN toegestaan om een hoger resultaat te realiseren binnen de kaders van de Drinkwaterwet. Dit effect is ook expliciet meegenomen in de begroting voor 2025 en vormt een aanvullende verklaring voor de afwijking ten opzichte van 2024.

Over 2025 is sprake van een overschrijding van de vastgestelde WACC. Conform de Drinkwaterwet wordt deze overschrijding via de drinkwatertarieven in 2027 teruggegeven aan onze klanten. Het positieve resultaat over 2025 zetten we geheel in voor de financiering van onze investeringsagenda. Daarmee borgen we een gezonde balans tussen eigen vermogen, vreemd vermogen en operationele kasstromen, en blijven we voldoen aan de relevante financiële normen.

Drinkwaterafzet en omzet

De bruto levering van drinkwater bedroeg in 2025 111,6 miljoen m³ (2024: 109,1 miljoen m³). Het aandeel lek- en

meetverschillen, oftewel het niet in rekening gebrachte verbruik (NIRG), kwam uit op 7,35% (2024: 7,4%). Hierdoor bedraagt de netto drinkwaterafzet 103,4 miljoen m³ (2024: 101,0 miljoen m³).

De bijbehorende drinkwateromzet kwam daarmee uit op € 260,2 miljoen, exclusief vastrecht voor brandkranen (2024: € 231,0 miljoen). De omzet is daarmee sterker toegenomen dan de afzet. Dit wordt verklaard door de hogere drinkwaterafzet in combinatie met de gemiddelde tariefverhoging van 9,9% in 2025.

Financiële ratio's

Vanwege de omvang van de investeringen van PWN om de leveringszekerheid te waarborgen is externe financiering noodzakelijk. Voor het aantrekken hiervan is PWN aan regels gebonden door de Drinkwaterwet, het bijbehorende Drinkwaterbesluit en afgesproken convenanten met financiers van PWN. De wet bepaalt onder andere dat de kosten die PWN maakt voor zowel het eigen als het vreemd vermogen onder een vastgesteld kengetal (Weighted Average Cost of Capital – WACC) moeten blijven.

Daarnaast stuurt PWN op een drietal ratio's (convenanten), te weten: solvabiliteit, leverage ratio en interest coverage ratio (ICR), conform de afgesproken convenanten met de financiers van PWN. Hieronder geven we per ratio verder toelichting.

1.4 FINANCIËLE RESULTATEN

Weighted Average Cost of Capital (WACC)

Drinkwaterbedrijven zijn door een maximale WACC (onderdeel Drinkwaterwet) beperkt in het realiseren van winst. De WACC wordt door de minister vastgesteld. Voor 2025 is deze vastgesteld op een maximum van 4,32% (2024: 2,95%). Ultimo 2025 is de WACC voor PWN naar verwachting rond 5,36% (2024: 1,36%). Dit betreft een voorlopige berekening; de definitieve berekening wordt tijdens het opstellen van het bedrijfsverslag gefinaliseerd. Volgens de Drinkwaterwet wordt een overschrijding via de tarieven 2027 teruggegeven aan onze klanten.

Solvabiliteit en liquiditeit

De solvabiliteit is een belangrijke graadmeter voor de continuïteit van de organisatie. De solvabiliteit geeft op de balans de verhouding weer van het eigen vermogen ten opzichte van het totaal vermogen. In 2025 bedroeg onze solvabiliteit 33,29% (2024: 32,58%). Hiermee voldoen wij zowel aan de normen van de externe banken als aan de hogere interne doelstelling van een minimale solvabiliteit van 30%.

Daarnaast is de liquiditeitspositie een belangrijke graadmeter. Deze wordt vanuit de treasury-commissie regulier (wekelijks) gemonitord, op basis waarvan de hoogte van de benodigde financiering wordt bepaald. PWN heeft voldoende liquide middelen om aan zijn korte termijn verplichtingen te voldoen, waarbij er ook aanvullend gebruik gemaakt kan worden van een rekeningcourant bij de huisbank en kasgeldleningen bij financiers.

Leverage ratio

De leverage ratio betreft de netto schuldpositie ten opzichte van de operationele cashflow. Hierbij is de operationele cashflow gedefinieerd als het totaal van de bedrijfsopbrengsten, de afschrijvingen, de waardeverminderingen en de aan voorzieningen toegevoegde bedragen, verminderd met het totaal van de bedrijfslasten, de waardevermeerderingen en de ten laste van voorzieningen gebrachte bedragen. Deze verhouding mag volgens de huidige convenanten met enkele banken maximaal 7,5:1 zijn. Ultimo 2025 bedraagt deze ratio 4,81:1 (2024: 6,76:1). Hiermee valt de leverage ratio binnen de gestelde marge van de convenanten. Over 2025 heeft PWN een geconsolideerd operationele cashflow van € 91,4 miljoen (2024: € 43,2 miljoen).

Interest coverage ratio (ICR)

Het laatste covenant betreft de ICR, die wordt berekend door het bedrijfsresultaat te delen door de rentelasten. Deze ratio moet minimaal 1,3 bedragen. De ICR ultimo 2025 bedraagt 3,2 (2024: 1,2).

Treasury

De treasuryfunctie bij PWN richt zich in belangrijke mate op de financiering en de beheersing van de renterisico's en -lasten. De contouren waarbinnen besluiten worden genomen op het gebied van treasury zijn vastgelegd in het treasurystatuut. Binnen PWN wordt aan de treasury-activiteiten geen winstverantwoordelijkheid toegekend. De primaire

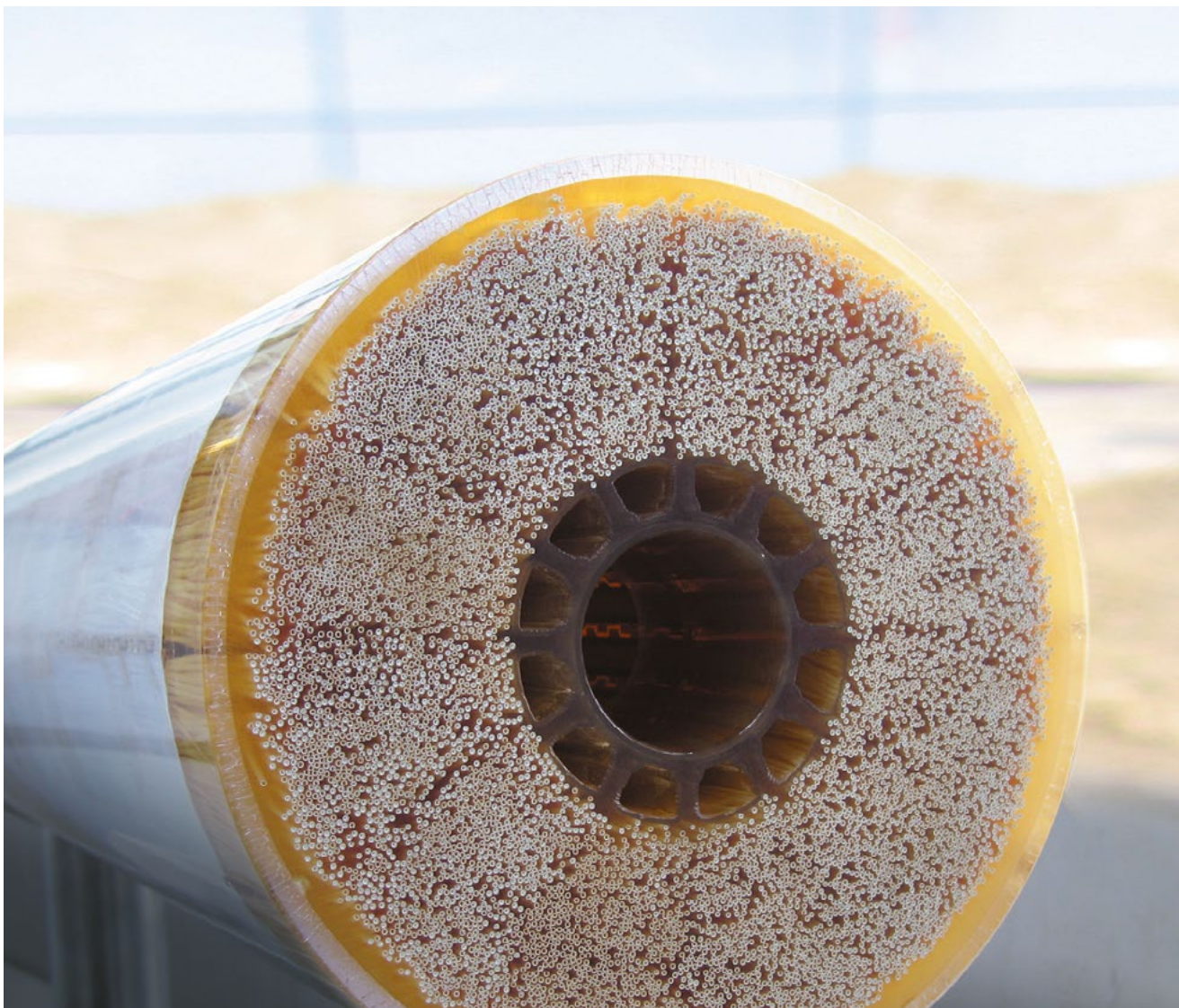
taak van treasurymanagement is het beheren en beheersen van de financiële posities die voortvloeien uit de normale bedrijfsvoering en wel op een zodanige wijze dat:

- de daaraan verbonden risico's worden beheerst;
- de daarmee gepaard gaande kosten worden beperkt.

De treasuryfunctie wordt binnen PWN uitgevoerd door de treasurycommissie, die verantwoordelijk is voor de uitvoering van het door de Raad van Commissarissen goedgekeurde treasurybeleid. De beschikbare middelen worden enkel binnen de eigen organisatie aangewend.

De oplopende financieringsbehoefte gedurende het jaar komt voornamelijk voort uit investeringsuitgaven van € 152,8 miljoen (2024: € 106 miljoen) en aflossingen op leningen van € 45,6 miljoen (2024: € 34,6 miljoen), waarvan € 35 miljoen aan eindaflossingen (2024: € 25 miljoen). In totaal heeft PWN in 2025 voor € 75 miljoen (2024: € 78 miljoen) aan nieuwe financiering aangetrokken. De aangetrokken nieuwe financieringen heeft PWN tegen een ongeveer gelijke marktrente als vorig jaar aan kunnen trekken. Ook heeft PWN een rekening-courantfaciliteit bij zijn huisbank van € 18 miljoen beschikbaar.

In samenwerking met zijn treasury-adviseur verkent PWN continu de markt voor aan te trekken financiering. Dit wordt besproken in de treasurycommissie. Op basis van de beschikbare informatie voorziet PWN geen moeilijkheden ten aanzien van het aantrekken van de benodigde financiering.



- 2.1 Onze kernactiviteiten in beeld
- 2.2 Trends en ontwikkelingen
- 2.3 Waardecreatie
- 2.4 De 10 belangrijkste thema's voor PWN

Dit hoofdstuk beschrijft hoe wij onze kernactiviteiten uitvoeren. Ook geven we een schets van de belangrijkste trends en ontwikkelingen, binnen en buiten onze organisatie. En hoe wij daar – ook samen met onze stakeholders – op inspelen.

HOOFDSTUK 2: WAARDECREATIE

2.1 ONZE KERNACTIVITEITEN IN BEELD

PWN levert drinkwater aan ruim 800.000 huishoudens, bedrijven en instellingen in de provincie Noord-Holland. Zij zijn het voor wie we onze kernactiviteiten uiteindelijk uitvoeren: zorgen voor betrouwbaar drinkwater en een veerkrachtige natuur. Hiervoor zijn we grotendeels afhankelijk van twee Natura 2000-gebieden: het IJsselmeer – verreweg onze belangrijkste bron - en de Noord-Hollandse duinen.

Waterleveringsgebied met productielocaties

- Bergen
- Andijk incl. aanvullende levering Hoorn
- Mensink
- Mensink/Leiduin via Hoofddorp
- Laren/Huizen/Weesperkarspel
- Geen leveringsgebied van PWN



2.2 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN



Opmaat naar een nieuwe ondernemingsvisie

Welke ontwikkelingen zien we om ons heen en welke initiatieven en bewegingen die stakeholders maken, zijn van belang voor ons? We staan in nauw contact met de buitenwereld, mengen ons in maatschappelijke debatten én nemen trends en ontwikkelingen mee in onze ondernemingsvisie.

Verkiezingen

Eind oktober 2025 waren er landelijke verkiezingen. In de aanloop hiernaartoe hebben we vanuit de watersector (Vewin, Unie van Waterschappen) onze standpunten in politiek Den Haag onder de aandacht gebracht, onder meer rondom waterkwaliteit, PFAS en zoetwaterbeschikbaarheid. Ook grijpen we de kans aan om onze opgaven goed over het voetlicht te brengen bij politieke partijen voor de gemeenteraadsverkiezingen in maart 2026.

Landelijke visie

De opgaven voor de drinkwatersector zijn groot. Daarom werken we samen met de andere drinkwaterbedrijven in Nederland binnen de Vewin aan een langetermijnvisie op de toekomst van de drinkwatervoorziening. Wij hebben hierin een actieve rol. Drinkwater moet in deze visie in samenhang met

het watersysteem en ruimtelijke inrichting gezien worden. De landelijke visie, die de stip op de horizon in 2050 schetst met een doorkijk naar 2100, dient straks als input voor het Nationaal Water Programma van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Dit gaat naar verwachting in 2028 in.

Minder geld voor natuur

Het kabinet Schoof is gestopt met het Nationaal Programma Landelijk Gebied (NPLG). Dit programma was bedoeld om met een gebiedsgerichte aanpak de opgaven en maatregelen voor natuur, stikstof, landbouw, water, bodem en klimaat te halen. De provincie Noord-Holland heeft besloten toch door te gaan met de ingezette gebiedsprocessen, maar hiervoor zijn nu minder middelen beschikbaar. Vooral bij de ontwikkeling van de binnenduinrand is dit merkbaar. In dit gebied moet veel aan klimaatadaptatie gebeuren. Bovendien liggen er voor PWN kansen op het vlak van water én natuur. Zo zien we mogelijkheden om hier schoon regenwater uit het duingebied lang(er) vast te houden en in de grond te laten infiltreren. Dit vergroot de beschikbaarheid van zoetwater en beschermt/vult de ondergrondse zoetwaterbel aldaar.

We blijven met de provincie Noord-Holland zoeken naar mogelijkheden om de binnenduinrand te versterken en daarmee ruimte te geven voor natuur, water en recreatie. Ook blijven we de ontwikkeling van het provinciale Programma Landelijk Gebied en de provinciale Korte Termijn Agenda actief volgen.

2.2 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

Nieuw provinciaal beleid ruimtelijke ordening

Onze relatie met de provincie Noord-Holland is intensief en heeft meerdere dimensies: de provincie is tegelijk aandeelhouder, bestuursorgaan, beleidsmaker, opdrachtgever en samenwerkingspartner in gezamenlijke maatschappelijke opgaven. We werken op al die vlakken aan een heldere en constructieve relatie. Zo hebben we in 2025, samen met de andere Noord-Hollandse waterpartners, actief input geleverd voor een aantal belangrijke provinciale (ruimtelijke) documenten die in 2026 en 2027 worden opgeleverd. Onder meer de geactualiseerde Omgevingsvisie, het Ontwikkelperspectief Noord-Holland-Noord en de aangepaste Omgevingsverordening. In 2027 volgt het Regionaal Water- en Bodemprogramma Noord-Holland. Met deze gezamenlijke inbreng zorgen we ervoor dat drinkwater en waterbeheer vroegtijdig en volwaardig worden meegenomen in provinciaal beleid.

Juridische beperkingen

Juridische procedures van burgers en belangenorganisaties leiden steeds vaker tot beperkingen in vergunningverlening. Met name in relatie tot stikstof, maar mogelijk ook in relatie tot waterkwaliteit in de toekomst. We volgen dit actief en proberen de hiermee samenhangende risico's te mitigeren.

Beschikbaarheid zoetwater

Het natuurlijke aanbod van zoetwater in Nederland neemt door klimaatverandering en bevolkingsgroei af. Nu al heeft Nederland in droge zomers te maken met zoetwatertekorten. Het bewustzijn hierover groeit. Voor PWN bestaat de beschikbaarheid van zoetwater uit twee delen. Als eerste de waterkwantiteit, waarin de aanvoer van voldoende zoetwater naar het IJsselmeer en het Markermeer als zoetwaterbuffer van belang zijn. En als

tweede de waterkwaliteit, waarin de kwaliteit van de bron van belang is. Denk aan verzilting en ongewenste stoffen. Het afnemende aanbod van zoetwater maakt mede dat PWN de komende decennia werkt aan de uitbreiding van bronnen en buffers én een grotere zuiveringsinspanning heeft.

Rijk en zoetwaterregio's werken samen aan oplossingen om Nederland in 2050 weerbaar te maken tegen zoetwatertekorten. Het pad naar 2050 wordt elke 6 jaar herijkt. In 2025 is gewerkt aan de herijking van het huidige Deltaprogramma Zoetwater. Hierin wordt breed erkend dat iedereen een rol heeft en dat maatregelen nodig zijn. In 2026 wordt de voorkeursstrategie van het Deltaprogramma 2028-2033 vastgesteld en vindt de beleidsmatige verankering plaats in het Nationaal Waterprogramma 2028-2033. Maatregelen in het Nederlandse watersysteem en de drinkwaterinfrastructuur komen hier bij elkaar. Het landelijke en regionale Actieplan Beschikbaarheid Drinkwaterbronnen zet daarnaast in op de ontwikkeling van voldoende drinkwaterbronnen en productie tot 2030, met een doorkijk naar de periode daarna. In 2025 zijn hiervoor de eerste concrete stappen gezet.

Ook in ons gebied neemt de druk op zoetwater (vooral uit het IJsselmeer) toe, onder meer door groeiende vraag vanuit landbouw, industrie en nieuwe functies zoals de komst van datacenters en waterstofproductie. In dit grotere watersysteem vormt drinkwater een relatief klein deel. PWN onttrekt een bescheiden hoeveelheid water aan het IJsselmeer om drinkwater van te maken en een groot deel hiervan keert via het afvalwatersysteem terug naar de boezems, waarmee het bijdraagt aan de regionale beschikbaarheid.

Waar komt waterstof en elektriciteit aan land?

Sinds 2024 is steeds duidelijker geworden dat de aanvoer van elektriciteit en waterstof vanuit zee naar de Noord-Hollandse kust grote gevolgen kan hebben voor de omgeving. Het gaat daarbij om de plekken waar kabels en leidingen vanaf zee aan land komen, en om de installaties en werkzaamheden die daarvoor nodig zijn. PWN is hierbij betrokken omdat de plannen invloed kunnen hebben op drinkwaterwinning, natuur en het gebruik van de ondergrond. Samen met Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier (HHNK) en andere terreinbeheerders brengen wij onze belangen in. De verwachting is dat het (volgende) kabinet hiervoor de komende jaren verdere keuzes maakt, waarna de plannen stap voor stap worden uitgewerkt.

Geopolitieke ontwikkelingen

De wereld om ons heen verandert. In 2025 is dat beeld alleen maar sterker geworden. Oplopende en aanhoudende (militaire) conflicten en geopolitieke spanningen maken het steeds reëler dat ons land directer betrokken kan raken bij conflicten. Veiligheidsdiensten, het ministerie van Defensie en de NAVO waarschuwen dat de Nederlandse vitale infrastructuur daarbij sterker wordt bedreigd dan voorheen. Dit vraagt van PWN dat we ons nog beter wapenen tegen dreigingen zoals sabotage, desinformatie en digitale afhankelijkheid, en dat we maatregelen nemen om onze digitale weerbaarheid te vergroten. Daarnaast kijken we nu nadrukkelijk ook naar scenario's waarin PWN niet het directe doelwit is, maar wel wordt geraakt. Denk aan grondstoffschaarste of grootschalige maatschappelijke ontwrichting bijvoorbeeld door langdurige stroomuitval. Dit kwam ook als aandachtspunt uit ons Masterplan Drinkwatersysteem. Door zulke scenario's te doordenken, kunnen we ons beter voorbereiden en onze weerbaarheid vergroten.

2.2 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

Nieuwe ondernemingsvisie 2026-2030

In 2025 is er intensief gewerkt aan een nieuwe ondernemingsvisie voor de periode 2026-2030. Hierin zijn de actuele ontwikkelingen meegenomen én de visies en vergezichten die we de afgelopen periode hebben uitgewerkt. Op basis daarvan hebben we zes strategische opgaven geformuleerd waar we ons de komende jaren op richten:

- Robuust en toekomstbestendig drinkwatersysteem
- Veerkrachtig ecosysteem
- Ons duurzame pad: CO₂-neutraal en circulair
- Een verantwoordelijke en betrouwbare partner en dienstverlener
- Aantrekkelijke, inclusieve en maatschappelijk relevante organisatie
- Wendbaar in een veranderende wereld

Hiermee bouwen we grotendeels voort op de koers die al is ingezet. We trekken de lijnen verder door. We hebben scherper in beeld waar we staan, wat er op ons afkomt en waar voor PWN de belangrijkste opgaven liggen voor de komende jaren. Dat biedt houvast om gericht keuzes te maken en plannen te ontwikkelen voor de volgende fase. De zes strategische opgaven vormen samen het kader waarbinnen we verder bouwen aan betrouwbaar drinkwater en een veerkrachtige natuur.



2.3 WAARDECREATIE



Onze impact op natuur, mens en maatschappij

Vanuit onze missie creëren wij waarde voor onze omgeving en de maatschappij, nu en voor de toekomst. Wij hebben directe impact op onze omgeving. Zo leveren we met schoon drinkwater en natuurbeheer een bijdrage aan gezondheid en welzijn van mensen, versterking van de biodiversiteit en duurzame ontwikkeling van medewerkers. Tegelijkertijd ontkomen we er niet aan dat we ook waarde aan de maatschappij onttrekken, bijvoorbeeld door energie en grondstoffen te gebruiken. Ons waardecreatiemodel op de volgende pagina brengt dit in beeld, van middelen (input) tot activiteiten (bedrijfsmodel), prestaties en effecten (output).

2.3 WAARDECREATIE

*PWN zorgt altijd voor betrouwbaar drinkwater en veerkrachtige natuur***Met deze input werken wij**

- 94.710** Eigen productie drinkwater x 1.000 m³ **A**
- 16.930** Inkoop drinkwater x 1.000 m³
- 7.554** hectare natuur in beheer **B**
 - Gebouwen en installaties **C**
- 10.593** km hoofdleidingnet **D**
 - Vervuiling drinkwaterbronnen door industrie en landbouw
 - Gebiedsvreemde stoffen als stikstof en PFAS in duinen



- 77,99** MWh energiegebruik (scope 1 en 2)
 - Grondstoffen als leidingmateriaal en chemicaliën
- 731** medewerkers
 - Vakmanschap waterzuivering en natuurbeheer
- 500** vrijwilligers
 - Flexibele schil van inhuur en onderaannemers
 - Samenwerking met stakeholders
- 260** € miljoen inkomsten uit waterlevering
- 3,0** € miljoen subsidie voor natuurbeheer

Dit is ons bedrijfsmodel**Onze visie**

PWN staat voor drinkwater en natuur en zet deze krachtige combinatie in om de leveringszekerheid en kwaliteit van ons drinkwater te borgen en de natuur in onze duinen te laten floreren. Dit doen we tegen een verantwoorde kostprijs en voor tevreden klanten.

Onze activiteiten

- Zuiveren water tot drinkwater in Andijk, Heemskerk, 't Gooi en duingebied
- Onderhouden en investeren in productie-locaties en infrastructuur
- Distribueren drinkwater
- Duinen vitaal en gezond houden
- Creëren van passende recreatie
- Ontwikkelingssamenwerking

Deze output en waarde creëren wij**Altijd betrouwbaar drinkwater**

- 111,6 miljoen m³ drinkwater geproduceerd
- 1,7 miljoen drinkwaterklanten in Noord-Holland

Veerkrachtige natuur

- Versterkte biodiversiteit
- Schoner(e) water(bronnen) door veerkrachtige natuur
- Natuurbeleving door bezoekers
- 8,3 tevredenheid duinbezoekers (doel >8,5)

Circulair en klimaatneutraal werken

- Klimaatneutrale bedrijfsvoering (scope 1 en 2) door oa eigen zonne-energie (11%)
- Doel: klimaatneutraal in 2050 (scope 1, 2 en 3)
- *Productie reststromen. Doel: 100% circulair in 2050*

Tevreden klanten

- Service en advies over drinkwater, bewust drinkwatergebruik en natuur(beleving)
- 8,4 klanttevredenheid (doel >8,5)
- 0,0038 klachten/klant
- 24,0 ondermaatse leveringsminuten (doel: < 24)

Aantrekkelijke, veilige en gezonde werkomgeving

- Bijdrage aan duurzame ontwikkeling en -inzetbaarheid van medewerkers
- 15 medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt
- 6,67% ziekteverzuim
- 20 ongevallen met letsel

Goed bestuur en cyberveiligheid

- 1,76 €/m³: prijs voor drinkwater
- 153 € miljoen investeringen t.b.v. leveringszekerheid en natuurbeheer
- 315 € miljoen omzet
- 0 ernstige datalekken en 0 cyberaanvallen met impact
- Schoner bronnen door lobby voor minder vervuiling door industrie en landbouw

Cursief: hier onttrekken wij waarde.



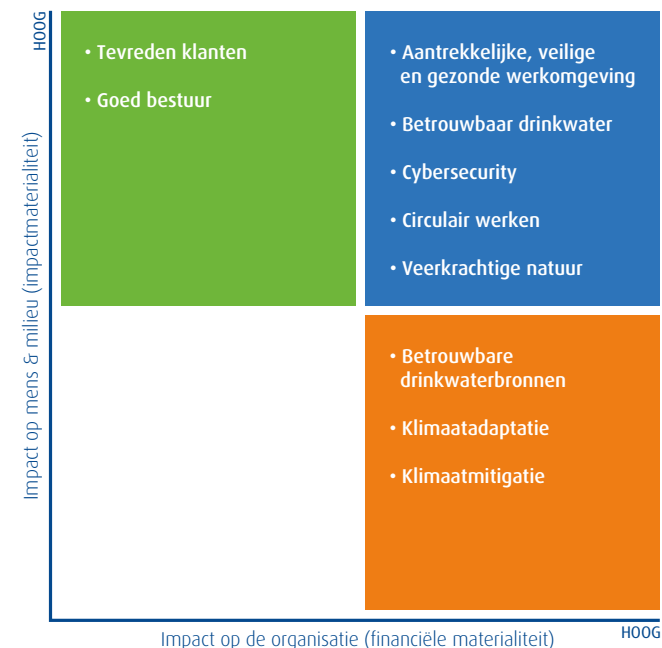
2.4 DE 10 BELANGRIJKSTE THEMA'S VOOR PWN



PWN in een snel veranderende omgeving

Voor PWN hebben wij onderzocht welke maatschappelijke thema's voor ons én onze stakeholders het relevantst zijn. Daarbij keken we vanuit twee perspectieven: welke impact wij hebben op deze thema's en welke invloed deze thema's hebben op onze organisatie. Deze analyse is tot stand gekomen met input van ruim 250 stakeholders, waaronder leveranciers, klanten, samenwerkingspartners, financiers en betrokkenen uit onderwijs en onderzoek.

Op basis hiervan hebben wij onze 10 belangrijkste thema's bepaald. Deze vormen de kern van onze duurzaamheidsaanpak en rapportage. Niet omdat er een verplichting is, maar omdat wij transparantie en consistentie belangrijk vinden. In de komende hoofdstukken Milieu, Sociaal en Goed bestuur beschrijven we de belangrijkste ontwikkelingen binnen deze thema's in 2025.



2.4 DE 10 BELANGRIJKSTE THEMA'S VOOR PWN

THEMA 1 KLIMAATMITIGATIE



Bij klimaatmitigatie staat beperking van de uitstoot van broeikasgassen centraal. PWN wil in 2050 CO₂-neutraal zijn en het gebruik van fossiele brandstoffen en grondstoffen in de keten minimaliseren. De energie die wij voor onze bedrijfsvoering nodig hebben, wekken we zoveel mogelijk zelf duurzaam op en we vullen dat aan met de inkoop van groene energie.

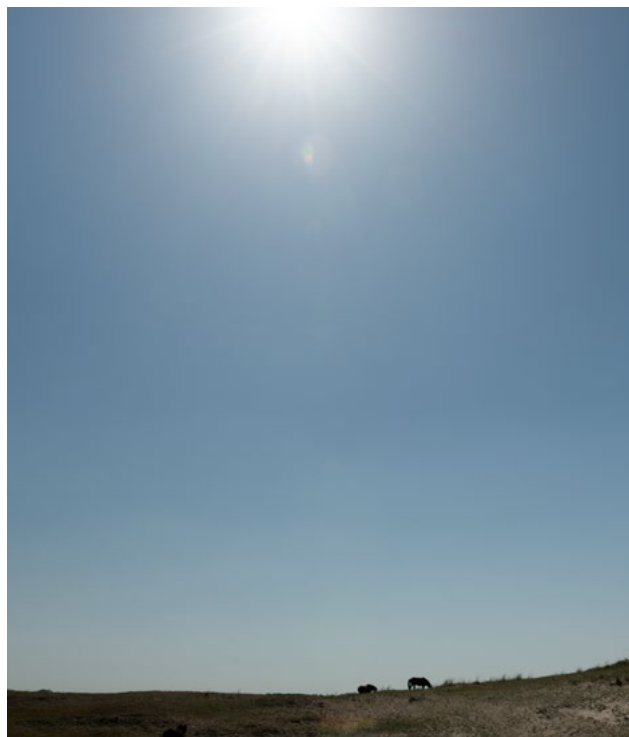
Invloed op PWN

Kansen: de huidige maatregelen voor klimaatmitigatie dragen bij aan het voorkomen van mogelijke klimaatschade op langere termijn. Eigen energieopwekking en energiereductie leiden tot kostenbesparingen.

Risico's: voor CO₂-reductie in scope 3 (uitstoot in de hele waardeketen, zie ook hieronder) zijn wij afhankelijk van leveranciers om onze reductiedoelen te halen. Deze uitstoot ligt grotendeels buiten de controle van onze organisatie maar wij vinden het wel belangrijk om hier samen met de leveranciers grote stappen in te zetten.

Impact van PWN op mens en milieu

Negatief: hierbij maken we onderscheid tussen scope 1, 2 en 3-emissies zoals gedefinieerd in het Greenhouse Gas Protocol (het gangbare internationale raamwerk voor het meten en rapporteren van broeikasgasemissies). **Scope 1** betreft directe uitstoot; deze wordt bij PWN voornamelijk veroorzaakt door gasverbruik voor de verwarming van gebouwen en ons wagenpark (dat al voor een deel geëlektrificeerd is).



Ten opzichte van ons elektriciteitsverbruik is dit gasverbruik minimaal. **Scope 2** gaat om indirecte uitstoot door elektriciteitsverbruik. De impact hiervan is bij PWN CO₂-neutraal: van de elektriciteit die we gebruiken (77 GWh elektriciteit), wordt 11% opgewekt met zonnepanelen. De rest wordt ingekocht en afgedekt met Nederlandse Garanties van Oorsprong (69 GWh, wat gelijkstaat aan 21.171 ton CO₂). De impact van de inkoop van producten en diensten (**scope 3**, leveranciers) is nog niet CO₂-neutraal. Deze activiteiten zorgen nog voor CO₂-uitstoot. We hebben inmiddels een goed beeld van de impact van scope 3. De uitstoot hiervan is groter dan de totale uitstoot van scope 1 en 2 samen.

THEMA 2 KLIMAATADAPTATIE



We anticiperen op klimaatverandering en proberen door klimaatadaptatie de effecten ervan terug te brengen tot een acceptabel en beheersbaar risico in relatie tot onze missie. We houden rekening met grote systeemveranderingen op de lange termijn. Klimaatadaptatie doen we in samenwerking met onze omgeving.

Invloed op PWN

Kansen: maatregelen om de gevolgen van klimaatverandering te beperken, kunnen tegelijkertijd de natuur versterken.

Risico's: onvoldoende klimaatadaptatie brengt risico's met zich mee rondom de leveringszekerheid van drinkwater (denk bijvoorbeeld aan opwarming van de leidingen of productie-installaties die risico lopen door wateroverlast) en de veerkracht en beleving van onze duingebieden. Een ander risico kan ontstaan bij onvoldoende samenwerking met onze omgeving bij de realisatie van klimaatadaptatieve maatregelen. Dit kan leiden tot conflicterende belangen, imagoschade en risico's voor drinkwater- of natuurdoelen.

Impact van PWN op mens en milieu

Positief: met klimaatadaptatiemaatregelen kan PWN een positieve impact op mens en milieu hebben. Klimaatadaptatie kan namelijk bijdragen aan versterking van de natuur (vergroening, biodiversiteit, klimaatbuffer), zoetwaterbeschikbaarheid en een gezondere en veiligere leefomgeving.

2.4 DE 10 BELANGRIJKSTE THEMA'S VOOR PWN

THEMA 3 BETROUWBARE DRINKWATERBRONNEN



De bron voor ons drinkwater bestaat voor zo'n 95% uit oppervlaktewater, grotendeels aangevoerd door de Rijn. De kwaliteit van deze bron staat onder druk door klimaatverandering, verzilting en chemische stoffen. Met name PMT-stoffen die moeilijk afbreekbaar zijn (Persistent), zich makkelijk verspreiden (Mobiel) en giftig (Toxisch) zijn, vormen een risico. Ook klimaatverandering en de toenemende vraag naar drinkwater zijn van invloed op de kwaliteit van de bron. Robuuste bronnen van goede ecologische kwaliteit worden daarmee steeds belangrijker.

Invloed op PWN

Risico's: verontreiniging en verzilting gaan gepaard met het risico op kwaliteitsveranderingen door algenbloei en door antropogene en gebiedvreemde stoffen in onze bronnen. Dit kan leiden tot maatschappelijke onrust, noodzaak tot extra zuivering, hogere kosten en vermindering van het consumentenvertrouwen. Verzilting kan ertoe leiden dat PWN ook zout moet verwijderen uit het water, of grotere buffers moet aanleggen.

Kansen: divers EU-milieubeleid voor natuurherstel en schoner water – met name de Kaderrichtlijn Water (KRW) en de recent hernieuwde Richtlijn Stedelijk Afvalwater – biedt grote kansen op veel schonere bronnen. De Internationale Commissie ter Bescherming van de Rijn (ICBR) heeft in 2020 een reductiedoelstelling van 30% afgesproken voor microverontreinigingen in de Rijn. Nederland heeft in de EU een voorstel voor een verbod op PFAS gedaan, waardoor



binnen enkele decennia de aanwezigheid met PFAS met zo'n 95% kan dalen. De Programmatische Aanpak Grote Wateren (PAGW), gericht op verbetering van de ecologische waterkwaliteit en versterking van de natuur in Nederlands grote wateren (waaronder het IJsselmeer) biedt ook kansen. En ook Burgerinitiatieven zoals 'Drinkable Rivers' kunnen via maatschappelijke en bestuurlijke bewustwording indirect bijdragen aan verdere verbetering van de waterkwaliteit.

Impact van PWN op mens en milieu

Positief: PWN kan een positief effect hebben op het milieu (al is het indirect en beperkt in vergelijking met impact op andere thema's) via de lobby in sectorverband voor minder lozingen door industrie en landbouw, en door inzicht te bieden in de verontreinigingen. Daarnaast maken we positieve impact door een (meer) natuurlijke zuivering in te zetten. Betrouwbare bronnen leiden bij PWN tot minder inspanning om water te zuiveren, waarmee de impact van ons proces op milieu en omgeving vermindert.

THEMA 4 BETROUWBAAR DRINKWATER



PWN draagt de verantwoordelijkheid voor leveringszekerheid en betrouwbaar drinkwater, ook voor de lange termijn. Wij hebben goede natuurlijke en technologische zuiveringen waardoor wij goed in staat zijn om van IJsselmeerwater drinkwater te maken. Omdat waterschaarste steeds vaker voorkomt, zetten wij ons proactief in om klanten en stakeholders bewuster om te laten gaan met water en hun watergebruik te verminderen.

Invloed op PWN

Risico: PWN moet de drinkwaterzuiveringen aanpassen om aan de steeds strengere normen te blijven voldoen. Dit heeft financiële en personele gevolgen. Daarnaast is er een risico dat we onvoldoende drinkwater kunnen leveren. Niet alleen door toename van de vraag naar drinkwater, maar ook doordat we bijvoorbeeld geen vergunningen krijgen voor de bouw van nieuwe drinkwaterproductielocaties. Daarnaast kan de bereikbaarheid van onze infrastructuur bij storingen bemoeilijkt worden door drukte in de ondergrond.

Kansen: we kunnen de leveringszekerheid verhogen door klanten en andere stakeholders te stimuleren om minder drinkwater te gebruiken en door waterverlies binnen ons eigen productie- en distributieproces tegen te gaan. Dit draagt meteen bij aan verlaging van het energie- en chemicaliëngebruik.

Impact van PWN op mens en milieu

Positief: PWN heeft een positieve impact door betrouwbaar drinkwater te produceren en te leveren op een milieubewuste

2.4 DE 10 BELANGRIJKSTE THEMA'S VOOR PWN

en efficiënte manier. Bijvoorbeeld wanneer het ons lukt om gemeenten te overtuigen om groenstroken boven onze waterleidingen te creëren. Deze houden niet alleen ons water koel, maar hebben ook positieve impact op mens en milieu. Via bewust drinkwatergebruik kan PWN ook een positieve impact hebben.

Negatief: als PWN verontreinigingen niet goed uit het water verwijdt, kan dit indirect negatieve effecten hebben op de gezondheid van mensen.

THEMA 5 VEERKRACHTIGE NATUUR



PWN houdt als beheerder de natuur in de duinen veerkrachtig en gezond. Dit doen we door de condities te scheppen waardoor natuur kan floreren. Niet alleen in natuurgebieden, maar op alle terreinen die we beheren, ontwikkelen of anderszins beïnvloeden (bijvoorbeeld via onze inkoop) en waar natuur is en kan zijn. We werken natuurinclusief: we vermijden zoveel mogelijk schade aan de natuur en bevorderen biodiversiteit. Ook zetten we ons in voor versterking van de natuur in het IJsselmeer, vanuit de gedachte dat een veerkrachtig en gezond ecosysteem de beste basis voor onze bron vormt.

Invloed op PWN

Risico's: klimaatverandering, stikstofdepositie, nieuwe recreatievormen, toenemende bezoekersaantallen, (invasieve) exoten, bodemvervuiling, duinbranden en eilandvorming van (beschermde) natuurgebieden in veelal agrarisch of stedelijk gebied vormen risico's op verlies van veerkrachtig duingebied. De PFAS-concentraties in de duingebieden die wij beheren, liggen hoger dan in natuurgebieden die niet aan de kust liggen. Als gevolg van (veranderende) PFAS wet- en regelgeving bestaat de kans dat we onze beheertaak niet goed uit kunnen voeren en onze doelstellingen niet kunnen behalen.

Kansen: we ontwikkelen op verschillende plekken nieuwe, klimaatadaptieve natuur in de binnenduintrand. Goed voor water, natuur en recreatie. Ook de Klimaatbuffer IJsselmeer die we willen aanleggen, biedt PWN kansen om de natuur te versterken



en op een verantwoorde manier gebruik te maken van wat de natuur te bieden heeft.

Impact van PWN op mens en milieu

Positief: we versterken de biodiversiteit en ecosystemen in de verschillende gebieden die wij beheren: ruim 7.500 hectare aan natuur en verschillende eigen terreinen. PWN ontwikkelt daarnaast (plannen voor) nieuwe natuur zoals de binnenduintrand en de Klimaatbuffer IJsselmeer. We maken bezoekers bewust van de waarde van de natuur via campagnes en brengen deze waarde ook via lobbyactiviteiten onder de aandacht. Hiermee levert PWN (indirect) een positieve impact op de natuur. En met jaarlijks 8 miljoen duinbezoeken waarbij mensen van de natuur genieten, heeft PWN ook een positieve impact op het welzijn van mensen.

2.4 DE 10 BELANGRIJKSTE THEMA'S VOOR PWN

THEMA 6 CIRCULAIR WERKEN



PWN sluit aan bij de overheidsdoelstellingen om in 2050 volledig circulair te zijn. We zetten in op het verminderen of vervangen van grondstoffen, levensduurverlenging en hoogwaardige verwerking. Hiervoor ontwikkelen we onze eigen ambities: we willen een gesloten kringloopsysteem bereiken waarin onze milieu-impact binnen de draagkracht van de aarde komt.

Invloed op PWN

Kans: circulair werken leidt tot veranderingen in de grondstoffen en materialen waarmee we werken en in de verwerking van afvalstromen. Daarmee neemt ook de afhankelijkheid van schaarse of dure grondstoffen af.

Impact van PWN op mens en milieu

Positief: door circulair te gaan werken met bijvoorbeeld chemicaliën, leidingmaterialen en reststromen kan PWN een positieve invloed hebben op het milieu.

Negatief: de eisen aan de kwaliteit van drinkwater staan voorop. Dit maakt dat volledig circulaire oplossingen tegen aanvaardbare kosten nu nog niet mogelijk zijn – en we dus vooralsnog een negatieve impact hebben op het milieu. Ons doel is om in 2050 volledig circulair te werken om zo de negatieve impact te beheersen.

THEMA 7 AANTREKKELIJKE, VEILIGE EN GEZONDE WERKOMGEVING



PWN wil een aantrekkelijke werkgever en opdrachtgever zijn. Veiligheid, ontwikkeling en gezondheid zijn belangrijke aspecten om medewerkers en opdrachtnemers aan ons te binden en te behouden in een krappe arbeidsmarkt.

Invloed op PWN

Risico: (vooral) door krapte op de arbeidsmarkt en loonverschillen bestaat het risico dat PWN niet voldoende (technische) medewerkers aan zich kan binden.

Kansen: onderscheidend zijn op de arbeidsmarkt (bijvoorbeeld door maatschappelijke relevantie van het werk ten opzichte van andere sectoren) biedt PWN kansen om goed personeel te werven en te behouden.

Impact van PWN op mens en milieu

Positief: PWN heeft 701 medewerkers in loondienst en huurt daarnaast veel medewerkers in van aannemers/opdrachtnemers. Door goed werkgeverschap kunnen we een positieve impact hebben op de veiligheid, de gezondheid, het werkplezier en de ontwikkeling van mensen.

THEMA 8 TEVREDEN KLANTEN



PWN is verantwoordelijk voor de drinkwatervoorziening in een groot deel van Noord-Holland (exclusief Amsterdam) en in een beperkt deel van 't Gooi. Klanten kunnen niet kiezen wie hun drinkwaterleverancier is. Des te belangrijker dat wij onze klanten uitstekende service en advies bieden rondom drinkwater en natuur(beleving). Onze klanten zijn tevreden omdat wij denken vanuit, handelen voor en luisteren naar de klant en onze bezoekers.

Invloed op PWN

Kans: door digitalisering en procesverbeteringen op basis van data kunnen we beter aansluiten op behoeften van zowel particuliere als zakelijke klanten.

Impact van PWN op mens en milieu

Positief: PWN heeft een positieve impact op klanten en bezoekers met een maatschappelijk aanvaardbare prijs en goede service, advies en communicatie.

2.4 DE 10 BELANGRIJKSTE THEMA'S VOOR PWN

THEMA 9

GOED BESTUUR



Vanwege de maatschappelijke relevantie van onze kerntaken is een goede governancestructuur essentieel voor PWN. Daarnaast vinden wij het belangrijk om transparant te zijn over onze prestaties en bestuurlijke keuzes. De medewerkers van PWN werken volgens de Gedragscode PWN. Hierin zijn belangrijke gedragsprincipes vastgelegd over integriteit, maar ook over veiligheid en omgaan met klanten, met elkaar en de omgeving. Goed bestuur houdt ook in dat we ons ervan bewust zijn dat de toekomst onzeker is en dat er grote veranderingen kunnen plaatsvinden. Dit vraagt van ons dat we anticiperen op trends en ontwikkelingen en hierop tijdig onze strategie aanpassen.

Invloed op PWN

Risico's: een gebrek aan goed bestuur kan ertoe leiden dat werkzaamheden, activiteiten en processen binnen PWN onvoldoende worden beheerst en niet effectief of efficiënt worden uitgevoerd. Waardoor onze doelstellingen mogelijk niet of slechts deels worden bereikt. PWN heeft bovendien een grote investeringsagenda en een gelimiteerd (maar wel groeiend) investeringskader. Onvoldoende besturing op tactisch/ operationeel niveau kan ervoor zorgen dat investeringen niet binnen huidige kaders gerealiseerd kunnen worden, waardoor er

keuzes gemaakt moeten worden. Hierdoor kan het gevolg zijn dat de kwaliteit en leveringszekerheid onder druk komen te staan.

Impact van PWN op mens en milieu

Positief: dankzij goed bestuur kan PWN altijd betrouwbaar drinkwater leveren tegen een verantwoorde prijs en zorgen voor veerkrachtige natuur. Ook door lobby (bijvoorbeeld via de branchevereniging Vewin) voor minder lozingen en schone bronnen kan PWN een positieve impact hebben.

THEMA 10

CYBERSECURITY



PWN beheert vitale infrastructuur voor de drinkwatervoorziening in Noord-Holland. Daarbij zet PWN digitale technieken in voor besturing, communicatie en bescherming. Onze systemen en gegevens beveiligen wij goed tegen ongewenste invloeden van binnen en buiten.

Invloed op PWN

Risico: verkeerd ingerichte ICT-architectuur, onvoldoende beheer van ICT en toegangssystemen, onvoldoende (fysieke) beveiliging en onveilig gedrag van medewerkers brengen risico's met zich mee. Zoals financiële schade, risico's voor de bedrijfscontinuïteit, tot inefficiënte processen, niet gehaalde doelstellingen, imagoschade en boetes vanwege het niet voldoen aan wettelijke vereisten rondom beveiliging van informatiesystemen (met name WBNI, AVG, WPG).

Kansen: tegelijkertijd bieden digitalisering, big data en nieuwe technologieën (predict and advice) kansen om PWN te helpen bij het sturen, communiceren en beschermen van vitale infrastructuur.

Impact van PWN op mens en milieu

Negatief: als PWN de cybersecurity niet op orde heeft, kan privacygevoelige informatie van medewerkers, klanten en leveranciers op straat komen te liggen. Een ander risico is dat besturingssystemen worden overgenomen, waardoor de levering van drinkwater in gevaar komt.



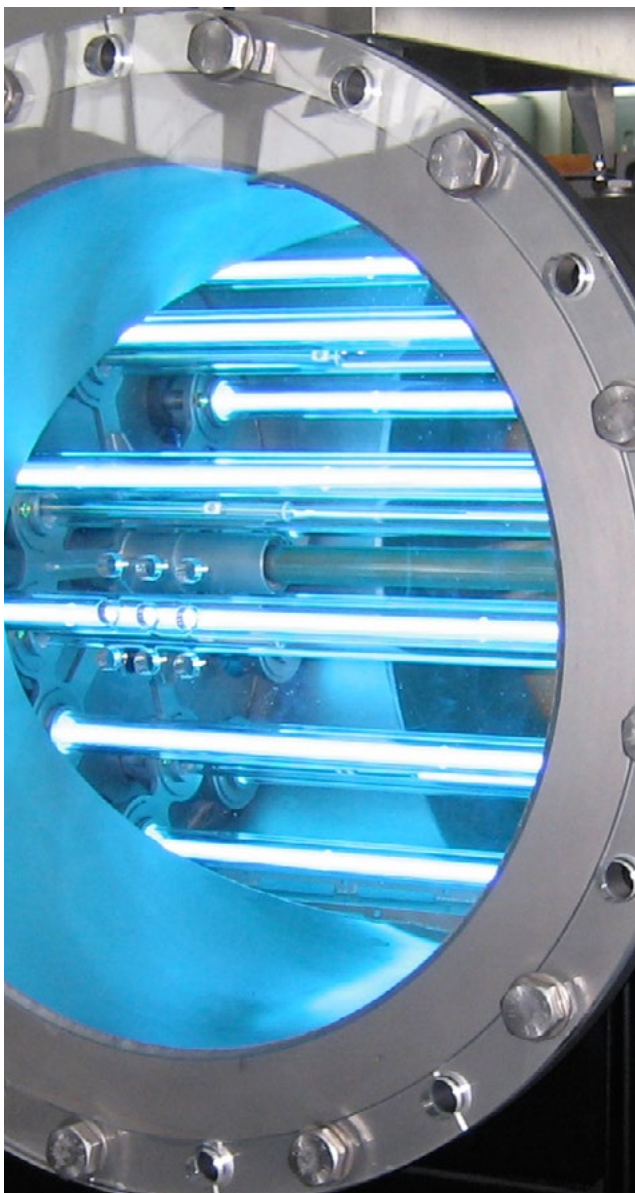
- 3.1 Betrouwbaar drinkwater
- 3.2 Betrouwbare bronnen
- 3.3 Veerkrachtige natuur
- 3.4 Klimaatadaptatie
- 3.5 Klimaatmitigatie
- 3.6 Circulair werken

Milieuthema's uitgelicht

Niet minder dan 6 van de 10 maatschappelijke thema's die we hebben geïdentificeerd, vallen onder de milieucomponent van ESG: betrouwbaar drinkwater, betrouwbare drinkwaterbronnen, veerkrachtige natuur, klimaatadaptatie, klimaatmitigatie en circulair werken. In dit hoofdstuk komen ze één voor één aan bod. Wel is er enige overlap, omdat de thema's nauw samenhangen.

HOOFDSTUK 3: ESG - MILIEU

3.1 BETROUWBAAR DRINKWATER



Vakmanschap, samenwerking en continuïteit

Elke dag zetten honderden collega's zich in om 1,7 miljoen inwoners van Noord-Holland te voorzien van betrouwbaar drinkwater. In 2025 hebben we samen 111,6 miljoen m³ water geleverd aan onze klanten – een prestatie die vraagt om vakmanschap, samenwerking en een scherp oog voor continuïteit. Deze dagelijkse operatie, ondersteund door professioneel assetmanagement, is niet alleen essentieel voor vandaag, maar vormt ook de basis waarop we bouwen aan de leveringszekerheid van morgen.

De leveringszekerheid van betrouwbaar en duurzaam drinkwater, nu en in de toekomst, loopt als een rode draad door alles wat we doen. Voor de korte en lange termijn werken we aan versterking van ons distributienet, uitbreiding van onze productiecapaciteit en tillen we ons assetmanagement naar een hoger plan. Voor de langere termijn blijven we dat doen, én zetten we stappen om onze belangrijkste bron het IJsselmeer te versterken en nieuwe bronnen veilig te stellen. Dit doen wij vanuit een integrale visie op ons drinkwatersysteem. Zonder maatregelen zou omstreeks 2029 een negatieve reserve zijn ontstaan. Door de uitbreiding van de UF-HF installatie in

Heemskerk blijft de operationele reserve positief. Met uitbreiding van WPJ kan PWN omstreeks 2031 in lijn met haar doelstelling ca. 10% meer drinkwater produceren dan op basis van de basisprognose nodig wordt geacht.

Richtinggevend Masterplan drinkwater

Ons Masterplan Drinkwatersysteem is vastgesteld. Hierin kijken we 40 tot 100 jaar vooruit, naar relevante ontwikkelingen die impact hebben op PWN. Zoals klimaatverandering, zeespiegelstijging en afnemende kwaliteit van de zoetwaterbronnen: wat betekenen verschillende scenario's voor ons drinkwatersysteem, onze bronnen en bedrijfsmiddelen? Zo ver vooruitkijken is belangrijk om ook nu goede besluiten te nemen voor de toekomst en tijdig de juiste stappen te zetten.

Een voorbeeld: we zien dat onze pompstations en infiltratiesystemen in de duinen op termijn kwetsbaar zijn door onder andere hoge grondwaterstanden, verzilting en PFAS. Daarom maken we ze voor minimaal 25 jaar voldoende klimaatbestendig door aanpassingen in het bestaande systeem, en kijken we tegelijkertijd naar alternatieven, zoals hernieuwbouw op andere locaties en diepinfiltratie. Dit doen we met het besef dat dit ruimte vraagt en dat ruimte in Nederland extreem schaars is. Dit betekent dat we nu al stappen zetten om straks over voldoende ruimte en kennis te beschikken. Op die manier geeft het Masterplan richting en helpt het ervoor te zorgen dat we tijdig in actie komen.

3.1 BETROUWBAAR DRINKWATER

Roadmap Assetmanagement

Op basis van het Masterplan is een uitvoeringsagenda uitgewerkt voor de komende 5 jaar. Deze hangt samen met de Roadmap Assetmanagement die we parallel hebben uitgestippeld. Want om altijd betrouwbaar drinkwater te leveren zijn betrouwbare assets essentieel. Dit vereist dat ons assetmanagement op orde is, zowel voor onze productiemiddelen en ons distributienet als voor ondersteunende systemen.

De Roadmap Assetmanagement maakt dat we hierin intensiever samen optrekken, over sectoren heen, en onderhouds-, beheer- en vervangingsopgaven beter op elkaar afstemmen. Om zo tot een effectievere besturing van onze operationele processen te komen. In 2025 zijn er ook al concrete maatregelen genomen. Zo zijn er heldere teamprofielen opgesteld, zodat voor de hele organisatie duidelijk is welk team waarvoor verantwoordelijk is en hoe die verantwoordelijkheden samenhangen. Ook zijn er aanpassingen gedaan in de ondersteunende IT-systemen om meer inzicht te krijgen, bijvoorbeeld in de voortgang op projecten en financiën en in werkvoorraden. Dit helpt meer grip op de processen te krijgen. Ook de leergang Assetmanagement die in 2025 is ingevoerd om kennis over dit thema te verbreden en de verbindingen in de keten te versterken, is een mooi voorbeeld. Zie hiervoor pagina 32.

Bouw uitbreiding zuivering in Heemskerk feestelijk van start

Om levering van voldoende betrouwbaar drinkwater op middellange termijn veilig te stellen, zijn we flink aan het (ver)bouwen. Zo maken we grote vorderingen met de uitbreiding van onze zuiveringscapaciteit in Heemskerk. In mei hebben we de start van de bouw feestelijk gevierd met

diverse stakeholders, onder wie de gedeputeerde Rosan Kocken. De bouw wordt bijna volledig emissieloos uitgevoerd en bij de inrichting van het terrein heeft (de instandhouding van) de biodiversiteit de volle aandacht. De klimaatvriendelijke en natuurinclusieve aanpak heeft enorm geholpen om de benodigde vergunningen te krijgen voor dit grote project aan de rand van Natura 2000-gebied. Met deze uitbreiding kan PWN straks zo'n 15% extra water produceren. Een grote stap voorwaarts.

Meer uitbreidingen op bestaande locaties

In het verlengde van de uitbreiding in Heemskerk verbouwen we ons pompstation in Wijk aan Zee. Ook hier is uitbreiding nodig, omdat straks een deel van het met membranen gezuiverde water uit Heemskerk naar deze locatie gaat. Daarnaast hebben we in Andijk de renovatie van de koelfilterinstallatie opgeleverd, waardoor we ook hier nu meer productiecapaciteit hebben én beter kunnen zuiveren.

In 2025 werkten we verder aan het ontwerp voor de uitbreiding van Waterwinstation Prinses Juliana (WPJ), die PWN uitvoert voor de N.V. Watertransportmaatschappij Rijn-Kennemerland (WRK), een deelneming van PWN en de gemeente Amsterdam. Op WPJ produceert WRK voorgezuiverd oppervlaktewater uit IJsselmeerwater dat wordt geleverd aan PWN, stichting Waternet en enkele andere bedrijven. Voor de uitbreiding van WPJ moet de transportleiding van deze productielocatie naar het duingebied bestand zijn tegen de maximale leidingdruk. Om dit zeker te stellen, versterken we de leiding inwendig met manchetten. De eerste serie is in 2024-2025 aangebracht; de volgende series volgen de komende jaren (project loopt door tot 2028).

Nieuwe drinkwaterproductie een stap dichterbij

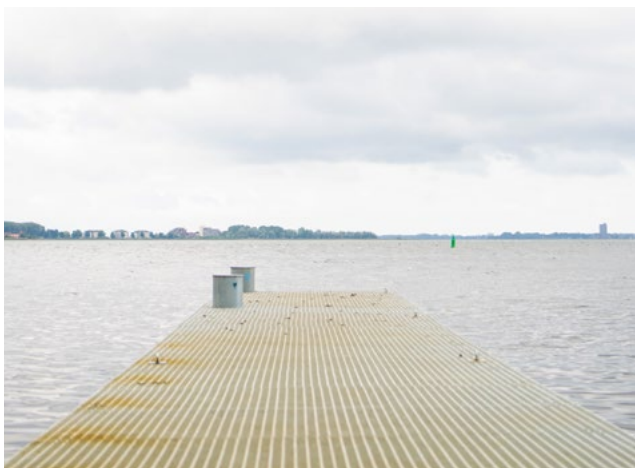
Het Masterplan Drinkwatersysteem onderstreept dat verdere uitbreiding nodig is om de drinkwaterproductie ook voor de langere termijn mee te laten groeien met de stijgende vraag. De ontwikkeling van aanvullende productiecapaciteit zetten we dan ook door, zowel in 't Gooi (WAAG) als bij Overveen.

Overveen - Op het bestaande drinkwaterterrein van PWN in Overveen willen we vanaf 2035 water zuiveren voor de regio Zuid-Kennemerland. We bereiden een veldproef voor met één element: de zuiverende ondergrond in het duin, waarvoor de vergunning is aangevraagd en de realisatie wordt aanbesteed. Om het terrein straks verder vorm te geven, hebben we een inventarisatie laten uitvoeren naar de staat van de aanwezige gebouwen (veelal 19e-eeuws erfgoed) en de mogelijkheid voor hergebruik.



3.1 BETROUWBAAR DRINKWATER

Water Aanvoer en Aanvulling Gooi - Samen met Waternet en Vitens werkten we vier varianten verder uit om drinkwater te produceren in 't Gooi. We willen hier oppervlaktewater als primaire bron gebruiken en grondwater inzetbaar houden voor pieken en verstoringen. Hierbij werken we ook toe naar een verbonden drinkwaternet in dit gebied door de netwerken van PWN, Vitens en Waternet te verbinden. Aan de overheden hebben we formeel advies gevraagd over onze aanpak van de verkenning van WAAG en de kansrijke alternatieven die wij zien.



Uitbreiding en versterking van het leidingennet

Onder andere door wetgeving rondom stikstof en netcongestie werd ook in 2025 aanzienlijk minder nieuwbouw opgeleverd dan gepland. Hierdoor realiseerden wij ruim een kwart minder aansluitingen en distributieleidingen dan in de prognose voor het jaar waren opgenomen. Doordat werkzaamheden rondom nieuwbouw op zich laten wachten, hebben wij meer capaciteit

om verouderde leidingen te saneren. Ook dit is nodig. We hebben een groeipad ingezet, waarbij we ernaar streven elk jaar meer leidingen te vervangen dan het jaar ervoor om ons leidingnet te versterken. Dit lukt, maar we kunnen nog slagen maken om verder op te schalen en de efficiency te verhogen. Hiervoor zoeken we de samenwerking met partners om het maximale uit ons (gezamenlijke) arbeidspotentieel te halen. Zo zijn we actief betrokken bij:

- **SPRONG Haarlem** (Samen Programmeren in de ONderGrond). Samen met gemeente Haarlem en Liander hebben we gewerkt aan een gezamenlijk 5-10-jarenplanning voor projecten in de buitenruimte. Door werkzaamheden waar mogelijk te combineren, zetten we maatschappelijk geld en arbeidscapaciteit efficiënt in én beperken we de hinder voor de omgeving.
- **Combi Infra Noord-Holland**. Hierin werken we samen met Liander, Waternet en verschillende aannemers om werkzaamheden in de buitenruimte zoveel mogelijk gecombineerd te doen. In 2025 hebben we hierin minder voortgang gemaakt dan gehoopt, onder meer door interne ontwikkelingen bij een van de aannemers. We kijken nu binnen de provincie samen met Liander en andere drinkwaterbedrijven hoe we vanaf 2027 samen contracten kunnen aangaan met aannemers.
- **Infraplannen.nl**: een in 2025 opgestart landelijk initiatief vanuit Stichting Mijn Aansluiting om samen met gemeentes, overheden en andere netbeheerders gezamenlijke planvorming te bevorderen door plannen samen te brengen in één platform. Wij zijn naast deelnemer ook warm pleitbezorger van dit project.

Infraprojecten uitgelicht

In het najaar zijn we gestart met de vervanging van een transportleiding in het hart van Zaandam. Hiervoor waren aan beide zijden van de Zaan omvangrijke werkzaamheden nodig. We combineren deze met de vervanging van een gasleiding door Liander. In goede samenwerking met de gemeente zijn we erin geslaagd dit project te realiseren met relatief weinig (verkeers) overlast in de binnenstad. Een ander groot project is de sanering van onze leidingen langs De Haal in Oostzaan. Hard nodig, maar overlast voor de omgeving is hier onvermijdelijk. Om de hinder te beperken, trekken we maar liefst ruim 70 weken uit voor de werkzaamheden, zodat de weg alleen afgesloten hoeft te worden tussen 9.00 en 16.00 uur. We hebben veel energie gestoken in het creëren van begrip en draagvlak, onder meer met bewonersbijeenkomsten. Dit werd gewaardeerd. Wel merken we dat de acceptatie van onze werkzaamheden in de openbare ruimte afneemt. Dit onderstreept hoe belangrijk het is om continu te blijven investeren in omgevingsmanagement.



3.1 BETROUWBAAR DRINKWATER

Digitale ondersteuning: tools en twins

In 2025 is een voorzichtige start gemaakt met tooling om geautomatiseerd aanpassingen en uitbreidingen in het leidingennet te ontwerpen. Daarnaast is flinke voortgang gemaakt op de ontwikkeling van de 'digital twin' van ons distributienet. Een virtuele replica waarbij we via meetpunten in het fysieke netwerk realtime zicht hebben op onder meer in- en uitstroomvolumes, druk, stroomsnelheden en

drinkwatertemperatuur en simulaties kunnen draaien voor allerlei scenario's. Eind 2025 is een eerste versie van een hydraulisch model voor de digital twin opgeleverd. Dit laat zien hoe water door het leidingennet stroomt op basis van actuele procesdata. Deze eerste toepassing helpt ons te zorgen dat de juiste druk op de juiste plek in de provincie komt. De ambitie is om van integraal inzicht naar voorspelmodules te gaan, en de digital twin ook te gaan inzetten voor kennisborging en -deling.



Invloed op PWN

Risico's:

PWN moet de drinkwaterzuiveringen aanpassen om aan de steeds strengere normen te blijven voldoen. Dit heeft financiële en personele gevolgen en gevolgen voor onze uitstoot. Daarnaast is er een risico dat we onvoldoende drinkwater kunnen leveren, bijvoorbeeld doordat we geen vergunningen krijgen voor de bouw van nieuwe drinkwaterproductielocaties. Een derde risico is dat de bereikbaarheid van onze infrastructuur bij storingen bemoeilijkt wordt door drukte in de ondergrond.

Kansen:

We kunnen de leveringszekerheid verhogen door klanten en andere stakeholders aan te moedigen bewust drinkwater te gebruiken en door waterverlies binnen ons eigen productie- en distributieproces tegen te gaan. Dit zorgt ook voor lager energie- en chemicaliëngebruik.

Impact van PWN op mens en milieu

Positief:

Door betrouwbaar drinkwater te produceren en te leveren op een milieubewuste en efficiënte manier dragen we positief bij aan de volksgezondheid en het milieu.

Negatief:

Als PWN verontreinigingen niet goed uit het water verwijdt, kan dit indirect negatieve effecten hebben op de gezondheid van mensen.



Interview: Leergang Assetmanagement

Leergang Assetmanagement: van losse tandwiel'tjes tot geoliede machine

Vooruitdenken, keuzes maken en investeren met een heldere strategie. Daar gaat assetmanagement over. Ook PWN staat voor de uitdaging: hoe zorgen we dat onze zuiveringen, leidingen en installaties – onze assets – nu en in de toekomst garant staan voor betrouwbare en duurzame drinkwaterlevering? Dit vraagt om samenwerking tussen alle afdelingen van PWN. Om die samenwerking verder te versterken, startte in 2025 de leergang Assetmanagement. De ervaringen zijn zo positief dat de opleiding standaard in het leeraanbod wordt opgenomen.

INTERVIEW

Initiatiefnemer van de leergang is Lennart Vermeulen, manager installatie- en leidingbeheer. “Bij PWN maken we met onze assets drinkwater voor 1,7 miljoen inwoners van Noord-Holland”, zegt hij. “Een grote verantwoordelijkheid waarvoor gedegen, toekomstgericht assetmanagement dan ook cruciaal is. Daar is aandacht voor: PWN is al sinds 2017 gecertificeerd voor assetmanagement. Maar er is altijd ruimte voor verbetering. Bovendien zijn er de afgelopen tien jaar organisatiewijzigingen geweest. Des te belangrijker dat alle teams aangesloten blijven, dat ze weten wie welke rol heeft én wat ze zelf bijdragen. De leergang Assetmanagement biedt een gemeenschappelijk kader, een gemeenschappelijke taal om het hierover te hebben. Als je bijvoorbeeld met elkaar afsprekt om elk jaar 100 kilometer aan leidingen te vervangen, wat betekent dat dan voor je organisatie? Hoe maak je de afweging tussen duurzaamheid, risico's, kosten en prestaties? Hoe vertaal je je assetstrategie naar digitalisering? De leergang geeft inzicht in de samenhang tussen alle radertjes in het grote geheel. Dat is nodig om de juiste keuzes te maken, vanuit een gedeeld plan.”

Van basis naar eindspel

In 2025 rondten de eerste twee groepen de leergang Assetmanagement af: zeven intensieve dagen waarin de deelnemers werden ondergedompeld in de wereld van assetmanagement, van strategie tot operatie. Ze vertrokken vanuit de basis: wat is assetmanagement, waarom is het belangrijk, hoe breng je het in de praktijk? Vervolgens doorliepen ze modules over onder meer risicogestuurd onderhoud, wet- en regelgeving en internationale standaarden. Ze leerden onder meer hoe duurzaamheid integraal onderdeel wordt van assetbeleid, hoe prestaties meetbaar en stuurbaar worden en hoe digitalisering nieuwe kansen biedt. Met als klap op de vuurpijl: de Asset Management Game. “Hierbij gingen



“Drinkwater is een grote verantwoordelijkheid waarvoor gedegen, toekomstgericht assetmanagement cruciaal is”

Lennart Vermeulen, manager installatie- en leidingbeheer

deelnemers samen aan de slag om wat ze geleerd hadden, toe te passen op een fictief bedrijf”, legt Lennart uit. “De opdracht was om de optimale assetstrategie neer te zetten om de langetermijndoelen van het bedrijf te halen. Hier kwam dus alles samen: strategie, samenwerking en besluitvorming.”

Investeren in betrouwbaarheid en duurzaamheid

De medewerkers van installatie- en leidingbeheer deden mee, en daarnaast veel collega's van andere teams zoals duurzaamheidsadviseurs, controllers en IT-specialisten. Lennart: “Assetmanagement is van ons allemaal. Als je begrijpt waar je elkaar hierin kunt versterken, kun je ervoor zorgen dat de radertjes in elkaar grijpen en elkaar sneller laten draaien. Dat inzicht is goed doorgekomen, blijkt ook uit de evaluaties.

Net als het besef dat assetmanagement geen kostenpost is, maar een investering in betrouwbaarheid, duurzaamheid en veiligheid die juist waarde oplevert. We kunnen consultants inhuren om ons hierbij te helpen, maar uiteindelijk hebben we er veel meer aan als we onze eigen mensen erin laten groeien. Ik ben er trots op dat PWN voor dat laatste kiest.”

De leergang Assetmanagement is onderdeel van de roadmap Assetmanagement (zie ook pagina 29). Vanaf 2026 is deze opleiding standaard onderdeel van Ontwikkelen bij PWN. Daarnaast onderzoekt PWN twee varianten: een compacte leergang voor leidinggevend en een leergang voor de operatie.

3.2 BETROUWBARE BRONNEN



Onze bronnen staan onder druk

Aan het einde van de rivierdelta Nederland is betrouwbaar, duurzaam drinkwater leveren een uitdaging. De waterkwaliteit van de oppervlaktewateren in Nederland staat onder druk, onder andere door verzilting en lozingen met verontreinigende stoffen.

Dit geldt zeker ook voor onze bronnen. We blijven aansturen op het verbeteren van de waterkwaliteit van de bronnen via regionale, landelijke en internationale partners en netwerken. Hierbij proberen we steeds meer aan de voorkant op te lossen, proactief, in plaats van reactief. Ondertussen nemen we stappen om onze drinkwaterbronnen te spreiden én te versterken – om zo onze levering ook in de toekomst veilig te stellen.

Waterkwaliteit aanpakken bij de bron

De oppervlaktewaterkwaliteit is bepalend voor onze zuiveringsopgave. Een groot zorgpunt: in onze bronnen – voornamelijk het IJsselmeer en de Lek maar ook in onze grondwaterbronnen in 't Gooi en het Noord-Hollands Duinreservaat – treffen we steeds meer verontreinigende stoffen zoals PFAS, medicijnresten en pesticiden aan. Koolfilters en membranen helpen deze stoffen uit het water te halen. De installatie in Heemskerk die wij verder uitbreiden, houdt vrijwel alle PFAS tegen. Ook de extra koolfilterstraten die we in Andijk hebben opgeleverd, verwijderen PFAS uit het water. De reststromen bevatten nog wel PFAS. Ook in het drinkwater

komt PFAS voor, al blijven de concentraties PFAS ruim binnen de wettelijke normen. Zuivering werkt, maar is niet dé oplossing. Ons standpunt is dat PFAS bij de bron moet worden aangepakt, onder meer met een Europees verbod op PFAS. Wat niet in het water komt, hoeven wij er niet uit te halen.

PFAS – op naar een verbod

Het goede nieuws is dat er een Europees voorstel ligt voor een PFAS-verbod. Een stap in de goede richting, maar het had steviger gekund. Zo laat het voorstel nu nog een flink aantal uitzonderingen toe voor PFAS-toepassingen. Een totaalverbod op PFAS-lozingen zou pas echt een grote stap zijn naar chemisch schoon en ecologisch duurzaam drinkwater. Pas als PFAS niet meer in lozingen en producten zit, is de strengere drinkwaternorm die de overheid overweegt in te voeren, op termijn haalbaar voor Nederlandse drinkwaterbedrijven. Wij blijven hierover aandacht vragen aan verschillende tafels:

- Via brancheorganisatie Vewin zijn wij met het Ministerie van Infrastructuur & Waterstaat en op Europees niveau via EurEau met de Europese Commissie in gesprek over aanscherping van de normen en hoe die op een goede manier mogelijk is.
- PWN zit in het bestuur van RIWA-Rijn (de vereniging van drinkwaterbedrijven die water winnen uit de Rijn) en brengt vanuit die rol onder meer in Duitsland het belang van een goede waterkwaliteit en de rol daarin van lozingen onder de aandacht.

3.2 BETROUWBARE BRONNEN

- Er is een bestuurlijke samenwerking rondom indirecte lozingen waarin PWN en het Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier (HHNK), gemeenten, omgevingsdiensten en de provincie Noord-Holland samen optrekken. Het doel is de vervuiling van oppervlakte- en grondwater door indirecte lozingen (lozingen die niet direct maar indirect op het oppervlaktewater uitkomen) aan te pakken.

Oproep tot milieunormen voor lithium

Ondertussen groeien binnen de drinkwatersector de zorgen over een andere stof die we in onze bronnen aantreffen: lithium. De huidige concentraties zijn nog laag, maar met de groei van batterijproductie (met lithium als belangrijk bestanddeel) verwachten we dat dit kan veranderen. Lithium is onmisbaar in de energietransitie, maar hoort niet thuis in onze drinkwaterbron. Het is niet afbreekbaar en de atomen zijn zo klein dat niet alle huidige zuiveringsmethoden ze tegenhouden. Het stapelt zich op en kan bij hogere waarden effecten hebben op mens en milieu. Dat willen we vóór blijven. Vanuit RIWA-Rijn hebben we daarom in 2025 onze zorgen onder de aandacht gebracht bij de Europese Commissie én in de media. Samen pleiten we ervoor om bij nieuwe industriële activiteiten te voorkomen dat lithium in de Rijn terechtkomt. Zo werken we proactief aan bronbescherming, in plaats van achteraf schade te herstellen.

Kaderrichtlijn Water – nieuwe onzekerheden

In het najaar werd in Brussel een beperkt akkoord bereikt over de herziening van onderdelen van de Kaderrichtlijn Water. Dit akkoord bevat onderdelen waar wij al langer voor pleiten: zo worden extra stoffen opgenomen, waaronder PFAS en gaan de meest schadelijke zwaarder meetellen. Wel krijgen lidstaten meer tijd om de doelen te halen, waar wij liever juist meer druk hadden gezien. Nog zorgelijker is het dat de Europese Commissie in december aankondigde dat zij in 2026 een bredere herziening van de KRW wil doorvoeren. Dit brengt nieuwe onzekerheid met zich mee: waar het akkoord van dit najaar de bescherming van onze drinkwaterbronnen juist aanscherpt, vrezen we dat een algehele herziening kan leiden tot versoepeling van bestaande normen. Via Vewin blijven we actief onder de aandacht brengen wat nodig is om de kwaliteit van onze bronnen op peil te houden.

Bronnen verbreden: WAAG en Overveen

Ook omdat de druk op onze bronnen toeneemt, is het van belang dat de projecten Overveen en WAAG (zie pagina 29) verder ontwikkeld worden. Het spreiden en uitbreiden van onze bronnen, buffers en zuivering helpt om levering van betrouwbaar drinkwater in de toekomst te kunnen blijven waarborgen. Door meerdere bronnen en winningstrajecten naast elkaar te ontwikkelen, wordt het systeem minder kwetsbaar voor schommelingen in kwaliteit of beschikbaarheid.

Onderzoek naar effecten klimaatverandering op IJsselmeerwater

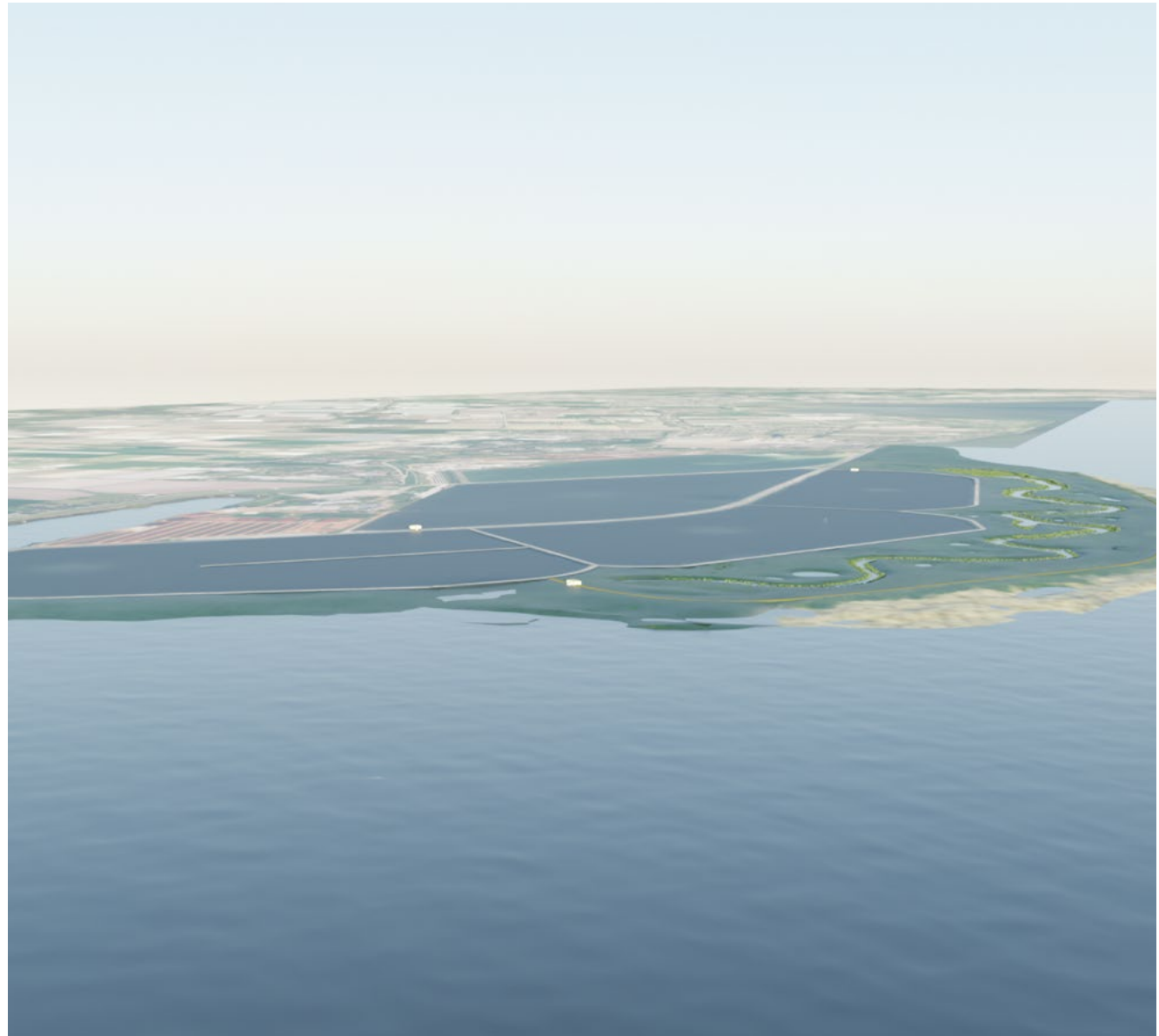
Ook andere ontwikkelingen in onze bronnen houden we scherp in de gaten. In 2025 hebben we een onderzoek laten uitvoeren door Wageningen Universiteit & Research (WUR) naar de effecten van klimaatverandering op de ecologie en waterkwaliteit van het IJsselmeer. Wat zien we gebeuren? En hoe kunnen wij met onze processen op die ontwikkelingen inspelen? Dit sluit ook aan op ons Masterplan Drinkwatersysteem. In het onderzoek is teruggekeken vanaf de jaren 90 tot nu. Een van de uitkomsten die voor onze zuivering van belang is, is dat wanneer de temperatuur stijgt en die hogere temperatuur meerdere dagen aanhoudt, bepaalde soorten algen harder groeien. Het gevolg hiervan is dat onze zuivering zwaarder zal worden belast.

3.2 BETROUWBARE BRONNEN

Klimaatbuffer weer dichterbij

De beste basis voor gezond drinkwater is een gezond ecosysteem. Daar lobbyen wij voor, maar we zien ook kansen om er zélf een actieve bijdrage aan te leveren. Wij bereiden een klimaatbuffer voor in het IJsselmeer, een uniek zuiverend landschap waarmee we zowel de waterkwaliteit als de biodiversiteit hopen te verbeteren. Hierbij zetten we het ecosysteem in om water op een natuurlijke manier voor te zuiveren en vervolgens in bekkens op te slaan. Met name zwevende stoffen, organische stof en algen worden hier gereduceerd door natuurlijke processen zoals bezinking en biologische afbraak. Dit zorgt voor een stabielere en beter voorspelbare bron voor drinkwaterproductie.

In september hebben wij de zogenoemde Notitie Reikwijdte en Detailniveau voor de Klimaatbuffer IJsselmeer gepubliceerd. Een grote stap in de procedure. Voor omwonenden en organisaties in Andijk hebben we twee informatieavonden georganiseerd om toe te lichten wat we gaan doen én wat zij kunnen doen. We willen dat zij zich uitspreken voordat wij verdergaan, zodat we hun ideeën, bijvoorbeeld over recreatie in het gebied, in de onderzoeken voor de Milieueffectrapportage kunnen meenemen. De eerste onderzoeken zijn inmiddels gestart.



3.2 BETROUWBARE BRONNEN

Demoproject klimaatbuffer uit de startblokken

Vooruitlopend hierop maken we met LIFE Watersource, met subsidie vanuit de EU, op kleine schaal een demonstratie van de klimaatbuffer op ons terrein bij Andijk. Hier onderzoeken we hoe de klimaatbuffer het beste aangelegd zou kunnen worden en hoe we het maximale uit zo'n zuiverend landschap kunnen halen voor drinkwater én de natuur. Het eerste deel van het project is opgeleverd en het onderzoek is in volle gang. Onderzoeker Tim de Groot vertelt er meer over op pagina 39.

Kennis delen en inspireren

Er is een digital twin in de maak van LIFE Watersource, waar we de werking van het landschap simuleren en alle inzichten die we verzamelen beschikbaar maken voor verschillende doelgroepen. We delen zoveel mogelijk inzichten die we met LIFE Watersource en hopelijk straks met de Klimaatbuffer IJsselmeer opdoen, met als doel om hiermee ook andere partijen te inspireren. Niet voor niets is LIFE Watersource een Europees project waarvoor we samen met drie Spaanse drinkwaterbedrijven subsidie hebben aangevraagd en ontvangen: we bouwen hiermee kennis op die breder toepasbaar is. Ook rondom het IJsselmeer.

Win-win-win – wat de klimaatbuffer IJsselmeer kan opleveren

- De klimaatbuffer maakt ons minder kwetsbaar voor verzilting en andere vormen van verontreiniging.
- We verwachten dat de klimaatbuffer tegelijkertijd een positief effect heeft op de flora en fauna in het IJsselmeer.
- De klimaatbuffer helpt ons zuiveringsproces te verduurzamen, omdat hierdoor minder chemicaliën en energie nodig zijn (naar verwachting tot zo'n 25% minder chemicaliën in de voorzuivering en zelfs 75% bij optimale inrichting). Hierdoor nemen ook operationele kosten, CO₂-uitstoot en reststromen af.
- De klimaatbuffer wordt een toegankelijk natuurgebied waar ook een vorm van recreatie kan komen.
- Met de klimaatbuffer wordt de beschikbaarheid van zoetwater in het IJsselmeergebied in droge periodes vergroot (van enkele dagen tot zo'n 50 dagen).

Stakeholders en partners

Bij het klimaatbufferproject zijn diverse stakeholders en partners betrokken, waaronder:

Overheden

- Waterschappen zoals HHNK werken mee aan de afstemming over waterveiligheid en waterhuishouding rond de primaire kering.
- Rijkswaterstaat (RWS) denkt mee over de haalbaarheid en integratie met bestaande watersystemen.
- Gemeenten in het gebied (bijvoorbeeld Medemblik) worden betrokken bij de verdere uitwerking en bestuurlijke afstemming.

Project- en kennispartners

- In demonstratieproject LIFE Watersource-project werken internationale en nationale (kennis)partners mee, zoals drinkwaterbedrijf Aigües de Barcelona, watertechnologiecentrum Cetaqua en adviesbureau Aquatec.
- Adviesbureaus zoals Procap en ingenieursbureau's zoals Witteveen+Bos zijn betrokken bij studies rond haalbaarheid en ontwerp.

Omgeving en maatschappelijke organisaties

- Omwonenden, bedrijven en belangenorganisaties worden via informatieavonden en inspraakrondes actief betrokken bij de planvorming.
- Regionale samenwerkingsverbanden in het IJsselmeergebied (zoals platforms voor klimaatadaptatie en natuurbeheer) faciliteren overleg tussen publieke en private stakeholders.

Brede partnerships en kennisnetwerken

- In samenhang met andere programma's en onderzoeken (bijvoorbeeld met kennisinstellingen als KWR Water Research Institute en regionale waterketenteams) wordt expertise uitgewisseld over waterkwaliteit, klimaatadaptatie en systeemanalyses.

3.2 BETROUWBARE BRONNEN

Invloed op PWN

Risico's:

Verontreiniging en verzilting gaan gepaard met het risico op kwaliteitsveranderingen door algenbloei en door antropogene en gebiedsvreemde stoffen in onze bronnen. Dit kan leiden tot maatschappelijke onrust, noodzaak tot extra zuivering en/of grotere buffers, hogere kosten en verlaging van het consumentenvertrouwen.

Kansen:

Divers milieubeleid voor natuurherstel en schoner water biedt kansen op veel schonere bronnen. Met name de Europese Kaderrichtlijn Water (KRW) en de Richtlijn Stedelijk Afvalwater, maar ook:

- De reductiedoelstelling van 30% in 2040 (ten opzichte van 2020) voor microverontreinigingen in de Rijn die is afgesproken binnen de Internationale Commissie ter Bescherming van de Rijn (ICBR).
- De programmatische Aanpak Grote Wateren (PAGW), gericht op verbetering van de ecologische waterkwaliteit en versterking van de natuur in Nederlands grote wateren (waaronder het IJsselmeer).
- Nederland heeft in de EU een voorstel voor een verbod op PFAS gedaan, waardoor binnen enkele decennia de aanwezigheid met PFAS afhankelijk van de resterende uitzonderingen met zo'n 80 tot 95% kan dalen.
- Het Rivierdossier waterwinningen Rijndelta: in 2025 is het vijfjaarlijkse feitenrapport opgesteld, met daarin de beschrijving van de bedreigingen voor de waterkwaliteit. In 2026 wordt een maatregelenpakket opgesteld in het uitvoeringsprogramma.

Ook burgerinitiatieven zoals Drinkable Rivers kunnen via maatschappelijke en bestuurlijke bewustwording indirect bijdragen aan verdere verbetering van de waterkwaliteit.

Impact van PWN op mens en milieu

Positief:

PWN kan (indirect) een positief effect hebben op het milieu via lobby in sectorverband voor minder lozingen door industrie en landbouw, en door inzicht te bieden in verontreinigingen. Daarnaast maken we positieve impact door een (meer) natuurlijke zuivering in te zetten. Schonere bronnen vragen om minder inspanning om water te zuiveren en zorgen hierdoor dat ons proces minder belastend is voor milieu en omgeving.

A man with a beard and short brown hair, wearing a dark blue button-down shirt, is leaning over a concrete wall. He is smiling and looking towards the camera. The wall is part of a green roof structure, with lush green plants visible in the foreground. In the background, there are modern buildings with large windows and a clear sky.

Interview: Project LIFE Watersource

Pionieren met natuurlijke voorzuivering rond het IJsselmeer

In het IJsselmeer wil PWN een klimaatbuffer aanleggen, een natuurgebied dat een grote voorraad water kan opslaan en waar zand, mosselen en waterplanten een deel van het zuiveringswerk doen. Hoe werkt zo'n landschap in de praktijk? PWN neemt de proef op de som met het demonstratieproject LIFE Watersource, een klimaatbuffer in het klein. Het eerste deel is in 2025 opgeleverd. Tim de Groot houdt zich als onderzoeker fulltime met de ontwikkelingen bezig.

INTERVIEW

De kwaliteit van het oppervlaktewater in Nederland gaat achteruit, onder andere door klimaatverandering. Ook in het IJsselmeer, de belangrijkste bron voor PWN, speelt dit probleem. PWN zoekt dan ook naar nieuwe, duurzame manieren om de drinkwaterbronnen te versterken. Zo ontstond het idee om in het IJsselmeer extra waterbekkens aan te leggen, en met het opgegraven zand een landschap te creëren waar water wordt voorgezuiverd. Tim: “Dan zijn er minder chemicaliën en energie nodig in het verdere zuiveringsproces, en is er permanent een ruime voorraad zoetwater beschikbaar. Ook als we tijdelijk geen water uit het IJsselmeer kunnen innemen, bijvoorbeeld omdat dit te zout is.”

Uniek in de wereld

Zuiverende landschappen zijn niet nieuw; zo is het bij afvalwaterzuivering al heel gebruikelijk dat de natuur een handje helpt. “Maar in bestaande situaties is natuurlijke zuivering de laatste stap in het zuiveringsproces”, zegt Tim. “PWN wil de zuiverende werking juist aan het begin inzetten, vóórdat het water de productielocatie in Andijk ingaat. Die volgorde is bijzonder. Niet alleen voor PWN, maar wereldwijd. Dat maakt dat we nog veel uit te zoeken hebben voordat we een gebied van 150 hectare aanleggen. Daarvoor is LIFE Watersource bedoeld. Hier testen we verschillende constructies en typen landschappen. Met allerlei elementen zoals beekjes met stromend water waar deeltjes naar de bodem kunnen zakken, mosselzones en helofytenfilters – filters van moerasplanten zoals riet en lisdodde.”

Nu al verschil

De schaal waarop PWN gegevens verzamelt en monitort in dit project, is ongekend. Via onder meer sensoren, monsteranalyses en handmetingen stromen data binnen. Tim:



“PWN wil de zuiverende werking juist aan het begin inzetten, vóórdat het water de productielocatie ingaat”

Tim de Groot, onderzoeker

“We kijken naar stikstof, koolstof, zuurstof, algen, zuurgraad, temperatuur, virusdeeltjes, invloed van seizoenen, van alles. Ook monitoren we de biodiversiteit. In 2026 wordt het tweede deel opgeleverd, zoals de mosselzones en de helofytenfilters, en gaan we nog veel meer meten. Maar ik zag al snel interessante ontwikkelingen. Zo werd het water in één deelgebied binnen twee maanden al duidelijk minder troebel. Ook merkte ik dat de wind veel meer invloed heeft op de waterstromen dan verwacht. Dat is een belangrijk inzicht voor het uiteindelijke ontwerp van de klimaatbuffer.”

Kennis delen

Ondertussen bouwt PWN een voorspelmodel in de vorm van een digital twin waarin alle gegevens voor diverse gebruikers inzichtelijk worden. Want PWN wil niet alleen zelf leren van dit project, maar juist ook kennis delen, en zoekt dan ook al vanaf de start actief de samenwerking. Met andere drinkwaterbedrijven, maar ook met natuurorganisaties,

kennisinstituten en overheden in binnen- en buitenland. “Ook onze omgeving betrekken we bij het project. Zo kijken we hoe we bewoners een actieve rol kunnen geven, bijvoorbeeld als vrijwilliger. We willen anderen echt inspireren.”

Opmaat naar iets groots

Een grote kracht daarbij is dat PWN breder kijkt dan alleen naar drinkwater. “In dit project staan drinkwater- en natuurdoelen gelijk aan elkaar. Dat zie je terug in onze aanpak: we creëren een natuurgebied en onderzoeken wat dit doet met de waterkwaliteit én de biodiversiteit. Dat is wezenlijk anders dan dat je de waterzuivering centraal stelt en daarop je natuurlandschap inricht. We doen dit echt vanuit een andere mindset, en juist dat maakt het concept uniek én veelbelovend. Als dit werkt zoals we verwachten, levert dat enorme winst op: in duurzaamheid, kosten, leveringszekerheid én natuurwaarden. En dan kan LIFE Watersource de opmaat zijn naar iets heel groots.”

3.2 BETROUWBARE BRONNEN

TOTAALOVERZICHT DRINKWATER POMPSTATIONS 2025

		Andijk	Bergen	Mensink	Laarderhoogt	Hoofddorp	Weesperkarspel	Norm Drinkwaterbesluit	
Parameter	Eenheid	Gemiddelde	Gemiddelde	Gemiddelde	Gemiddelde	Gemiddelde	Gemiddelde	Norm minimum	Norm maximum
Aluminium	µg/l	< 1	1,7	< 1	2,1	1,3	7,1		200
Arseen	µg/l	0,20	0,95	0,87	0,54	1,30	0,28		10
Boor	mg/l	0,050	0,044	0,045	0,018	0,043	0,033		0,5
Calcium	mg/l	34,47	45,86	42,01	49,02	41,30	43,49		
Chloride	mg/l	115	67	88	30	75	63		150**
Koolstofdioxide	mg/l	2,0	2,6	2,6	3,7	-	3,0		
Carbonaat	mg/l	< 5	< 5	< 5	< 5	-	< 5		
Koper	µg/l	< 0,5	-	-	< 0,5	-	1,2		
Geleidingsvermogen	mS/m	72,8	47,1	57,5	36,0	54,7	48,3		<125
Fluoride	mg/l	0,12	0,09	0,12	0,05	-	0,07		1
Ijzer	mg/l	< 0,005	< 0,005	< 0,005	< 0,005	<0,005	< 0,005		0,2
Troebelingsgraad	FTE	< 0,03	< 0,03	< 0,03	< 0,03	<0,03	< 0,03		1
Geur		afwezig	afwezig	afwezig	afwezig	afwezig	afwezig		****
Waterstofcarbonaat	mg/l	145	140	150	151	164	206	>60	
Kwik	µg/l	< 0,01	< 0,01	< 0,01	< 0,01	<0,01	< 0,01		1
Totale hardheid	mmol/l	1,37	1,44	1,43	1,41	1,43	1,38	>1	
Totale hardheid	°D	7,7	8,1	8,0	7,9	8,0	7,7	>5,6	
Kleurintensiteit	mg/l Pt	<2	<2	<2	< 2	-	< 2,0		20
Magnesium	mg/l	12,4	7,1	9,4	4,4	9,6	7,2		
Mangaan	mg/l	< 0,005	< 0,005	< 0,005	< 0,005	-	< 0,005		0,05
Natrium	mg/l	105	43,4	66,6	24,9	64,6	57,7		150
Ammonium	mg/l NH ₄	< 0,05	< 0,05	< 0,05	< 0,05	<0,05	< 0,02		0,2

3.2 BETROUWBARE BRONNEN

TOTAALOVERZICHT DRINKWATER POMPSTATIONS 2025 (VERVOLG)

		Andijk	Bergen	Mensink	Laarderhoogt	Hoofddorp	Weesperkarspel	Norm Drinkwaterbesluit	
Parameter	Eenheid	Gemiddelde	Gemiddelde	Gemiddelde	Gemiddelde	Gemiddelde	Gemiddelde	Norm minimum	Norm maximum
Nitriet (NO ₂ /l)	mg/l NO ₂	< 0,007	< 0,007	< 0,007	< 0,007	-	< 0,007		0,1
Nitraat (NO ₃ /l)	mg/l NO ₃	4,45	2,58	3,86	8,48	3,50	3,71		50
Zuurstof	mg/l	11,3	9,9	10,0	6,5	10,0	7,6	>2	
Lood	µg/l	< 0,2	-	-	< 0,2	-	< 0,2		5
Zuurgraad berekend	pH	8,11	7,95	8,00	7,94	8,07	7,94	7	9,5
Orthofosfaat (PO ₄ /l)	mg/l PO ₄	< 0,06	< 0,06	< 0,06	< 0,06	-	< 0,06		
Seleen	µg/l	< 0,5	< 0,5	< 0,5	< 0,5	<0,5	< 0,5		10
Verzadigingsindex berekend	pH	0,10	0,11	0,12	0,15	0,23	0,35	> -0,2	
Smaak		afwezig	afwezig	afwezig	afwezig	afwezig	afwezig		****
Sulfaat	mg/l	89	34,6	47	21,7	44,1	8,8		150
Temperatuur	°C	12,7	13,3	13,2	11,0	13,2	19,9		25
Organisch koolstof totaal	mg/l	1,35	0,76	0,93	1,01	0,88	2,64		****
Aeromonas	kve/100 ml	-	5	1	3	-	83		1000
Clostridia, sporen SO ₃ - reduc.	kve/100 ml	-	-	-	-	-	-		
Coli	kve/100 ml	-	-	-	-	-	-		
Escherichia coli	kve/100 ml	-	-	-	-	-	-		
Clostridium perfringens	kve/100 ml	-	-	-	-	-	-		
Enterococcen	kve/100 ml	-	-	-	-	-	-		
Koloniegetal-gp-22	kve/ml	1	2	3	1	2	4		100***
Legionella	kve/l	<100	<100	<100	<100	<100	<100		<100

** norm jaargemiddelde

*** norm geometrisch jaargemiddelde

**** geen abnormale verandering

3.3 VEERKRACHTIGE NATUUR



Actief samenwerken met omgeving en natuur

De duinen van Noord-Holland vormen een van de waardevolste landschappen van Nederland, een uniek ecosysteem met een grote rijkdom aan planten en dieren - meer dan de helft van de soorten die in ons land voorkomen, groeit en bloeit hier.

Als beheerder werkt PWN samen met partners, vrijwilligers, wetenschappers, aannemers en bezoekers aan het versterken en toekomstbestendig maken van dit landschap. Essentieel voor het behoud van de biodiversiteit en de bescherming van onze drinkwaterbron in de duinen. Net als voor ons drinkwatersysteem, waar de natuur die we beheren onlosmakelijk mee verbonden is, denken we hierbij ver vooruit. Zodat we nú al naar die horizon kunnen toewerken.

Strategisch plan Natuur & Beleving

In navolging van het Masterplan Drinkwater (zie pagina 28), hebben we in 2025 aan een Strategisch Plan Natuur & Beleving gewerkt. Ook hierin kijken we niet 10 jaar maar 50 tot 100 jaar vooruit: wat komt er dan op ons af? Wat gebeurt er bijvoorbeeld als de zeespiegel 1 meter stijgt of de recreatiedruk enorm toeneemt? Wat doet dat met het duinlandschap? En wat is bij verschillende scenario's nodig om ook in de toekomst nog veerkrachtige natuur te hebben? Dit helpt ons om voor de lange

termijn te bepalen welke stappen we moeten zetten, wanneer en in welke richting. En om te voorkomen dat we te laat in actie komen of nu ingrepen doen waar we later spijt van krijgen. In 2026 volgt de definitieve besluitvorming over het strategisch plan Natuur & Beleving en werken we op basis hiervan een uitvoeringsagenda uit voor de komende 5 jaar. In samenhang met onze Beheernota 2025-2035 én (acties die voortkomen uit) het Masterplan Drinkwatersysteem.

Meebewegen met klimaatverandering

Nu al is duidelijk dat de gevolgen van klimaatverandering beheersen een van de grootste opgaven wordt in de duingebieden. Hier zijn we op verschillende manieren mee bezig, die we beschrijven in het volgende hoofdstuk. In dit hoofdstuk richten we ons op andere initiatieven in het duinlandschap die we nu al ontplooiën om de natuur veerkrachtig te houden.

3.3 VEERKRACHTIGE NATUUR

PFAS in de duinen onder de loep

Naast klimaatverandering zijn er meer factoren die de biodiversiteit in de duingebieden onder druk zetten, zoals stikstof, PFAS en bodemvervuiling. Wij doen veel onderzoek om meer inzicht te krijgen in de aard en omvang van 'gebiedsvreemde' stoffen in de duinen en de gevolgen hiervan. Zo weten we nu dat in seaspray (kleine druppeltjes water en zeeschuim die vanuit de zee aan land waaien) PFAS zit, waardoor PFAS in de bodem langs de kust sneller ophoopt dan verder landinwaarts. In 2025 is in samenwerking met andere drinkwaterbedrijven, de TU Delft, provincies en het Rijk een grootschalig vervolgonderzoek in het duingebied gestart om nog beter te gaan begrijpen hoe PFAS zich verspreidt en wat het met de natuur doet. Alle data die wij al hebben verzameld en nog verzamelen, worden in dit onderzoek meegenomen.

Kennisportaal: van data naar inzicht

Om goed onderbouwde keuzes te kunnen maken in het beheer van onze duinen, hebben we een digitaal kennisportaal opgezet waarin we onze schat aan monitoringdata samenbrengen. Alle gegevens die we verzamelen over flora en fauna – onder andere met drones, zie ook pagina 47 – maar ook over recreatie, klimaat en beheermaatregelen maken we hier toegankelijk voor verdiepende analyses en vergelijking met andere gebieden. Dit laatste doen we onder andere door aan te sluiten bij landelijke methodes zoals de Living Planet Index. Het portaal groeit uit tot een praktisch hulpmiddel met dashboards en trends, waarmee we steeds beter kunnen duiden hoe de natuur ervoor staat, hoe effectief ons beheer is en – door datasets te combineren – straks op systeemniveau voorspellingen kunnen doen. Zo gaan we van data naar echte informatie en kennis. In 2025 zijn we het portaal grootschalig gaan vullen met data en hebben we de eerste analyses uitgevoerd.

Natuurprojecten in de binnenduinrand uitgelicht

De binnenduinrand is de bufferzone tussen duingebied en strandwal waar het duin geleidelijk overgaat in polder of bebouwd gebied. PWN voert hier natuurprojecten uit. Dit gebeurt altijd in samenwerking met gemeenten, provincie, hoogheemraadschap en lokale organisaties en particulieren, want de binnenduinrand valt voor de projecten vaak nog buiten ons beheergebied. Dit maakt ook dat de voorbereidingen complexer zijn, en dat we de omgeving hier intensief bij betrekken. Zo konden na een flinke aanloop eind 2025 drie projecten richting uitvoering. Van klein naar groot:

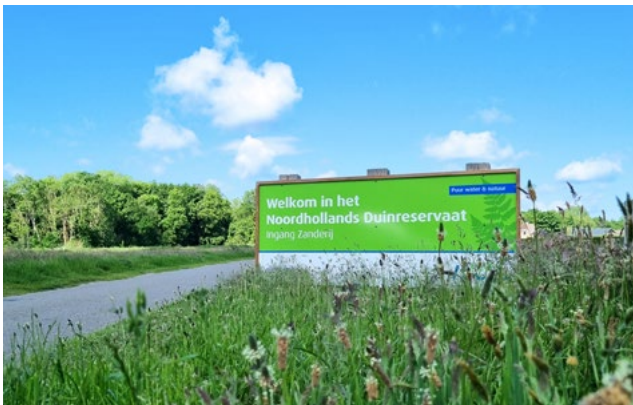


Pollenvlak fase 2 – Bij Egmond ontwikkelen we op 2 kavels voormalige bollengrond (van 2 en 0,5 hectare) nieuwe natuur. Het wordt een divers gebied met natte delen waar kwelwater omhoogkomt, wat helpt om natuur te creëren die waardevol en bijzonder is. Hier kunnen we ook ruimte reserveren om tijdelijk water te bergen bij clusterbuien. Hiermee ontlasten we het achterliggende landbouwgebied en de bebouwing. Dit project is in maart 2026 opgeleverd.



De Bleek: natuurontwikkeling in een gebied van 11 hectare dat eigendom is van stichting De Bleek (en één perceel van de provincie). PWN faciliteert in opdracht van de provincie het volledige traject: van planvorming, ontwerp en vergunningen tot aanbesteding en begeleiding van de uitvoering. Een mooi project dat aansluit bij onze doelstellingen en onze visie op de binnenduinrand voor meer natuur, beschermen van de zoetwaterbel en ruimte voor waterberging en recreatie. Er ontstaat hier een gevarieerd landschap met duinrellen, natte valleien, lage duintjes, duinbos en herstelde cultuurhistorische elementen, zoals de oude bleekvelden die we weer zichtbaar maken – én meer natuurwaarde geven. Na de oplevering in 2026 neemt stichting De Bleek het beheer grotendeels op zich en blijft PWN betrokken.

3.3 VEERKRACHTIGE NATUUR



De Zanderij bij Castricum – Direct achter het station van Castricum werken we samen met de gemeente aan het project Poort naar de Duinen. Het eerste deel realiseerden we in 2019; we bereidden de inrichting van het resterende deel van 23 hectare voor. We creëren hier een ‘toegangspoort’ vanaf het station naar de duinen, met wandelpaden, vlonders en speelnatuur voor kinderen. Tegelijk voegen we waterbergingscapaciteit toe om het dorp te ontlasten bij piekbuien. Zo geven we een boost aan waterhuishouding. In 2025 hebben we hard gewerkt om de vergunningen ondanks de stikstofproblematiek rond te krijgen en het project aan te besteden. Zo kon in januari 2026 de eerste schop in de grond. Een mooie mijlpaal: projecten als deze versterken niet alleen het omliggende Natura 2000-gebied, maar helpen ook recreatiedruk beter op te vangen in de overgangszone naar het duin.

Van strategie naar concrete inspanningen en resultaten in natuurbeheer

In het meerjarenoverzicht van dit jaarverslag zijn voor het eerst een aantal nieuwe kerncijfers opgenomen voor natuurbeheer. Deze KPI's geven concreet invulling aan de strategische opgave Veerkrachtige natuur uit onze ondernemingsvisie en sluiten aan bij de koers van het Strategisch plan Natuur & Beleving. Waar biodiversiteit in onze strategie breed wordt benaderd – als samenhang tussen soorten, leefgebieden en natuurlijke processen – zijn de kerncijfers bewust vertaald naar meetbare inzet- en beheerindicatoren. Het gaat daarbij niet om een wijziging van ambitie, maar om een verdere concretisering: van strategisch doel naar sturingsinformatie voor beheer en monitoring. De opgenomen KPI's voor natuurherstel, het verwijderen van invasieve exoten en het creëren van verstuivingsdynamiek hangen inhoudelijk met elkaar samen, maar hebben elk een eigen betekenis. Het verwijderen van exoten en het terugbrengen van verstuiving zijn belangrijke beheermaatregelen, waarmee natuurlijke processen meer de ruimte krijgen; natuurherstel is het bredere ecologische effect dat hiermee (in combinatie met andere maatregelen) wordt nagestreefd. Met deze set kerncijfers maken we inzichtelijk hoe beheermaatregelen bijdragen aan het versterken van de veerkracht van onze natuurgebieden en leggen we een expliciete verbinding tussen beleid, uitvoering en langjarige monitoring. De verdere uitwerking en verfijning van deze indicatoren vindt plaats in samenhang met de uitvoeringsagenda van het Strategisch plan Natuur & Beleving.

3.3 VEERKRACHTIGE NATUUR

Invloed op PWN

Risico's:

- Verlies van veerkrachtig natuurgebied door klimaatverandering, stikstofdepositie, nieuwe recreatievormen, toenemende bezoekersaantallen, (invasieve) exoten, bodemvervuiling, duinbranden en eilandvorming van (beschermde) natuurgebieden in veelal agrarisch of stedelijk gebied.
- PFAS: de PFAS-concentraties in de duingebieden die wij beheren, liggen hoger dan in natuurgebieden die niet aan de kust liggen. Als gevolg van (veranderende) PFAS wet- en regelgeving bestaat de kans dat we onze beheertaak niet goed uit kunnen voeren en onze doelstellingen niet kunnen halen.

Kansen:

- We ontwikkelen nieuwe, klimaatadaptieve natuur in de binnenduinstrand, goed voor water, natuur en recreatie. Het vergroot de buffer tegen droogte, verzilting en andere klimatarisico's in de duinen.
- Ook de beoogde Klimaatbuffer IJsselmeer (zie pagina 36) biedt PWN voor de uitvoerbaarheid van onze kerntaken, omdat deze bijdraagt aan betere zoetwaterbeschikbaarheid en natuurversterking.

Impact van PWN op mens en milieu

Positief:

- We versterken de biodiversiteit en ecosystemen in de gebieden die wij beheren: ruim 7.500 hectare aan natuur en verschillende eigen terreinen.
- PWN ontwikkelt in samenwerking met partners daarnaast (plannen voor) nieuwe natuur zoals de binnenduinstrand en de Klimaatbuffer IJsselmeer.
- We maken bezoekers bewust van de waarde van natuur via campagnes en brengen deze waarde ook via lobbyactiviteiten onder de aandacht. Hiermee levert PWN (indirect) een positieve impact op de natuur.
- Met jaarlijks 8 miljoen duinbezoeken waarbij mensen van de natuur genieten, heeft PWN een positieve impact op de gezondheid en het welzijn van mensen.



Interview: droneteam

Het droneteam als slimme schakel tussen veld en data

Het begon ooit met een pilot om de effecten van schapenbegrazing op de begroeiing in de duinen beter in beeld te krijgen. Inmiddels is de inzet van drones bij PWN flink uitgebreid en voert een compleet droneteam wekelijks vluchten uit, zowel voor natuurbeheer als drinkwaterproductie. Kim Langenberg en Sien Snijder, beiden GIS-specialist én dronepiloot, laten zien welke stappen hiermee in 2025 zijn gezet.

INTERVIEW

Voor GIS-specialisten is het verwerken, analyseren en ontsluiten van geografische data dagelijks werk. Het is dan ook geen toeval dat het droneteam – met collega's uit de hele organisatie – juist vanuit deze hoek van PWN is opgezet. Kim: “Toen de vraag voorbijkwam wie tot dronepiloot opgeleid wilde worden, heb ik me gemeld. Ik vond het een mooie kans om gegevens die we achter het bureau verwerken, zelf in het veld te gaan verzamelen.” Sien dacht er net zo over: “Op deze manier zijn we van begin tot eind bij het dataproces betrokken. Met als extra voordeel dat wij precies weten waaraan de beelden moeten voldoen voor de beste analyses. Denk aan de resolutie, of vanaf welke hoogte ze genomen zijn. Dat komt de datakwaliteit ten goede. En daarmee de inzichten die we uit die data kunnen halen.”



“Toen de vraag voorbijkwam wie tot dronepiloot opgeleid wilde worden, heb ik me gemeld”

Kim Langenberg, GIS-specialist en dronepiloot

Herten tellen vanuit de lucht

De dronepiloten kwamen in 2025 op diverse manieren in actie. Zo brachten ze de voortgang in beeld van de uitbreiding van de productielocatie in Heemskerk, en voerden ze verkenningsvluchten uit langs leidingtracés om te bepalen of de omgeving vrij genoeg is voor de beoogde werkzaamheden. “Een project dat eruit sprong, was het in kaart brengen van de hertenpopulatie in de duinen voor Natuur & Beleving”, vertelt Sien. “Die telling vindt ook op de grond plaats, door boswachters en vrijwilligers, maar zij lopen vaste routes en komen niet overal. Wij vliegen met kleuren- en warmtecamera's over het hele gebied dat PWN beheert. Zo ontstaat een completer beeld en daarmee een nauwkeurigere schatting van de aantallen.”

Begroeiing LIFE Watersource

Een ander groot project waaraan het droneteam een onmisbare bijdrage levert, is LIFE Watersource, het landschap dat PWN heeft ingericht voor onderzoek naar natuurlijke voorzuivering van water (zie ook pagina 37). “Het eerste deel is in het voorjaar

opgeleverd”, zegt Kim. “Sindsdien zetten wij drones in om de ontwikkeling van de vegetatie in dit gebied te monitoren: wat groeit er en waar? Wij vliegen in 20 minuten over het hele terrein, waar veldonderzoekers een hele dag aan het wandelen zijn. Hun observaties zijn nog wel veel gedetailleerder; ons werk dient echt ter ondersteuning, om snel een algemeen beeld te krijgen.”

Camera's en sensoren

Het droneteam werkt vooral met rotordrones die heel wendbaar zijn en overal makkelijk kunnen opstijgen. Hier kan allerlei apparatuur onder gehangen worden. Zo beschikt PWN naast kleuren- en warmtecamera's over LiDAR-sensoren voor nauwkeurige hoogtekaarten en multispectrale camera's. Deze maken meerdere beelden tegelijk in verschillende delen van het lichtspectrum: rood, groen, blauw, maar ook nabij-infrarood en thermisch. “We hebben nu ook een drone die al tijdens de vlucht met hulp van AI bijvoorbeeld mensen en auto's kan herkennen op de livestream”, zegt Sien. “Dat hoeven we dan dus niet meer achteraf op de computer te doen.”

Steeds beter analyseren met AI

Ook de modellen die het GIS-team gebruikt om van dronebeelden tot inzicht te komen, zijn volop in ontwikkeling. “Ik ben bijvoorbeeld modellen aan het trainen om aan de hand van warmte- en kleurenbeelden soorten van elkaar te onderscheiden, zoals herten en grote grazers”, vertelt Kim. “Op een vergelijkbare manier leren we modellen vegetatie te herkennen uit multispectrale beelden. Gras reflecteert licht bijvoorbeeld anders dan struiken of riet. Zo kunnen we straks niet alleen automatisch zien waar ‘iets’ groeit, maar ook wát er groeit. Om die modellen goed te trainen zijn heel veel datasets nodig; we gaan de komende tijd dan ook vaker vliegen. Zo komen we stap voor stap verder. En kunnen we de organisatie steeds beter ondersteunen.”

3.4 KLIMAATADAPTATIE



Nattere winters, warmere zomers

De afgelopen jaren hebben we ondervonden dat klimaatverandering sneller en meer impact op ons heeft dan we eerder verwachtten op basis van prognoses en rekenmodellen.

In 2025 sneuvelden geen records, maar het jaar sloot wel aan in de recente reeks warmste jaren sinds het begin van de metingen, en past in de trend dat winters natter worden, zomers droger en de gemiddelde jaartemperaturen hoger. Een trend die naar verwachting doorzet – en waar we ons versneld op voorbereiden.

Terughoudend met ingrijpen in de natuur

Na de uitzonderlijk hoge grondwaterstanden van 2023 en 2024 keerden de niveaus in 2025 terug naar een normaler, zelfs bovengemiddeld laag. Doordat in de voorafgaande jaren zoveel neerslag was gevallen, ontstonden dit jaar geen droogteproblemen in de duinen, ondanks dat het voorjaar heel droog was. Dat laat goed zien hoe veerkrachtig het duinsysteem is: in een klimaat met steeds extremere pieken kunnen effecten elkaar deels compenseren. Het bevestigde voor ons ook dat we de juiste keuze maken door terughoudend te zijn met meteen ingrijpen in de natuur bij extreme weersomstandigheden.

Natte winters en droge zomers wisselen elkaar steeds vaker af. Het water dat in de winter valt, hebben we steeds harder nodig in de zomer. Dit vraagt om anders omgaan met water en hiervoor ruimte creëren in het landschap. En daarmee ook om aanpassingen van de omgeving en aan onze beheerlocaties (gebouwen en recreatieve infrastructuur). Een klimaatadaptatief duin gaat dus hand in hand met een klimaatbestendige omgeving; hier moeten we samen aan werken.

Toekomstbestendig recreatieplan

Hoog op de agenda van 2025 stond een toekomstbestendig recreatieplan: hoe houden we paden, routes en voorzieningen bestand tegen veranderende omstandigheden, zoals hogere grondwaterstanden, meer verstuing en toenemende recreatiedruk? Hiervoor is een taskforce in het leven geroepen die met een integrale blik naar dit vraagstuk kijkt. En alle relevante factoren samenbrengt in een brede analyse: van de dynamiek in het open duin tot beleving, veiligheid en toegankelijkheid. Door verschillende lagen - klimaat, ecologie, recreatie en infrastructuur - op elkaar te leggen, ontstaat een totaalbeeld waarin kansen en mogelijke knelpunten zichtbaar worden. Een objectief beeld waarmee we het gesprek met de omgeving (zoals provincie, gemeente en andere partijen) aangaan: dit is wat wij zien. Zo kunnen we gezamenlijk bepalen welke oplossingen nodig zijn. En ons langetermijnplan concreet invullen.

3.4 KLIMAATADAPTATIE

Knelpunten in beeld met handige tool

Bij het toekomstbestendige recreatieplan komt de tool goed van pas die we in 2025 ontwikkelden binnen PWN om grondwaterstanden in het duin beter te kunnen modelleren. De afgelopen jaren boden daarbij waardevolle input die we kunnen extrapoleren naar de toekomst. Door verschillende klimaatscenario's van nat tot droog, inclusief extreme jaren via de tool te analyseren, krijgen we een eerste beeld van mogelijke ontwikkelingen en binnen welke bandbreedte we die kunnen verwachten. Zo kunnen we bijvoorbeeld inschatten welke recreatieve routes in de toekomst vaker problemen kunnen geven en waar een eenvoudige omleiding volstaat of juist een structurele oplossing nodig is. Hiermee versterken we onze voorbereiding op een veranderend klimaat en de impact daarvan op het duingebied.

Campings deinen mee met de natuur

De Kennemer Duincampings B.V. (KDC) voerde in 2025 stresstesten uit om in beeld te krijgen welke klimaatinvloeden de komende 5-25 jaar te verwachten zijn voor de drie campings in de natuur. De risico's die hiermee in kaart zijn gebracht, worden meegenomen in de nieuwe toekomstvisie 2050 die KDC ontwikkelt met de mooie titel: Meedeinen met de natuur. Ondertussen heeft KDC naar aanleiding van de wateroverlast in 2024 al 'no regret'-maatregelen genomen. Zo is het transformatorhuisje op camping Bakkum verplaatst naar een hoger deel op het terrein. Op alle drie de terreinen wordt gefaseerd het elektranetwerk vervangen, waarbij het bovengrondse deel minimaal 70 centimeter hoger is aangelegd en er rekening is gehouden met de waterloop.

Invloed op PWN

Kansen:

Maatregelen om de gevolgen van klimaatverandering te beperken, kunnen tegelijkertijd de natuur versterken. Een voorbeeld is de Klimaatbuffer IJsselmeer die we willen aanleggen.

Risico's:

- Onvoldoende klimaatadaptatie brengt risico's met zich mee rondom de leveringszekerheid van drinkwater (denk aan opwarming van de leidingen of productie-installaties die risico lopen door wateroverlast) en de veerkracht en beleving van onze duingebieden.
- Onvoldoende samenwerking met onze omgeving bij de realisatie van klimaatadaptatieve maatregelen kan leiden tot conflicterende belangen, imagoschade en risico's voor drinkwater- of natuurdoelen.

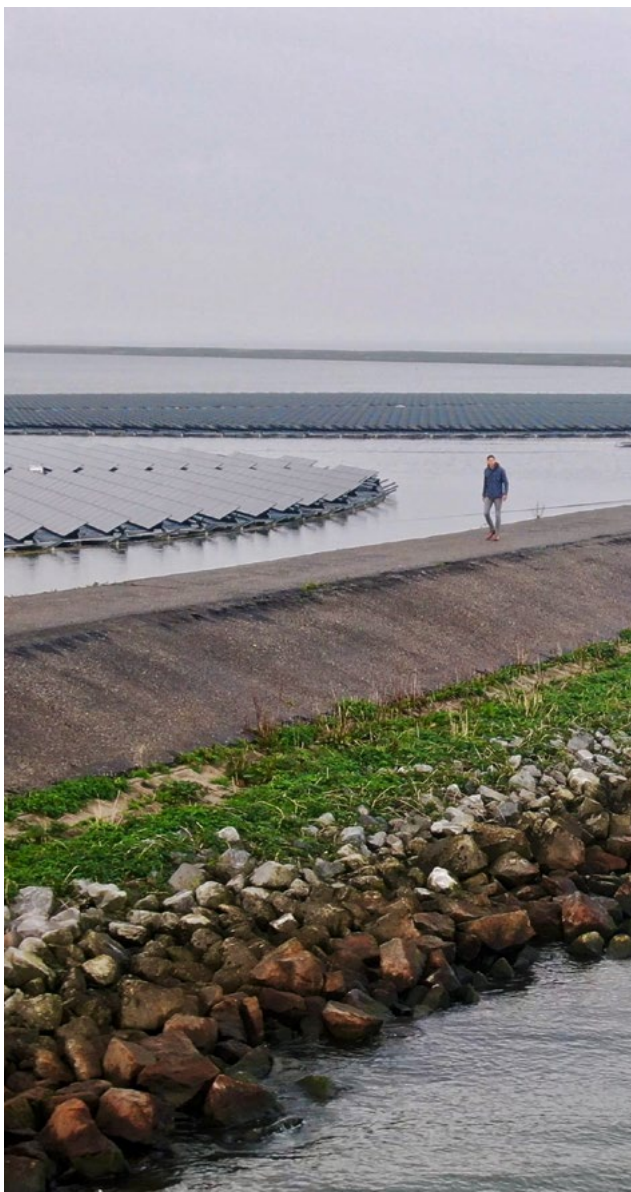
Impact van PWN op mens en milieu

Positief:

Met klimaatadaptatiemaatregelen kan PWN bijdragen aan versterking van de natuur (vergroening, biodiversiteit), zoetwaterbeschikbaarheid en een gezondere en veiligere leefomgeving.



3.5 KLIMAATMITIGATIE



Op weg naar CO₂-neutraal

We werken op twee manieren aan het terugdringen van onze uitstoot: we verbeteren wat we nú hebben en we verkennen tegelijkertijd hoe we ons drinkwatersysteem en natuurbeheer zo kunnen transformeren dat het in de toekomst helemaal duurzaam is.

Ook dit laatste begint met optimaliseren van ons huidige systeem: slimmer omgaan met grondstoffen, elektriciteit en proceswater. Want dit levert heel waardevolle inzichten op voor de systeemverandering die nodig is om onze doelen helemaal te bereiken. Bovendien willen we ook nú al zo duurzaam mogelijk drinkwater leveren.

Duurzaamheidsstrategie – ons duurzame pad

PWN sluit aan bij de overheidsdoelen om in 2050 volledig CO₂-neutraal en circulair te zijn. Maar ambitieuze doelen alleen zijn niet genoeg, er is ook richting en focus nodig om ze te halen. In 2025 zijn er dan ook flink meters gemaakt om onze doelstellingen te vertalen naar een heldere duurzaamheidsstrategie. Die ligt er nu: Ons duurzame pad. Een duurzaamheidsroadmap die verankerd is in de nieuwe Ondernemingsvisie. Hierbij zet PWN in op zes sporen:

1. **Natuurlijk zuiveren waar het kan** – de beste manier om het gebruik van energie en chemicaliën bij de drinkwaterzuivering te reduceren.
2. **CO₂-neutraal werken** – alle nieuwe projecten en aanbestedingen voeren we emissievrij uit, tenzij het nog niet haalbaar of betaalbaar is.
3. **Bouw- en leidingmateriaal** – waar mogelijk kopen we materialen circulair in, en bij de vervanging van leidingen kiezen we voor duurzame(re) materialen.
4. **Duurzame energie** – eigen duurzame energieopwekking en als vervolgstap het bufferen daarvan met batterijen.
5. **Bewust en duurzaam drinkwatergebruik** – drinkwater dat we niet hoeven te produceren, veroorzaakt ook geen uitstoot.
6. **Bron beschermen** – wat niet in onze bronnen zit, hoeven we er ook niet uit te halen.

Deze sporen dragen vrijwel allemaal ook bij aan andere doelen dan CO₂-reductie. Zoals een veerkrachtige natuur en een circulaire economie. Voor 5 en 6, waar we alleen indirect invloed op hebben, zoeken we regionaal, landelijk en zelfs internationaal de samenwerking.

3.5 KLIMAATMITIGATIE

Concrete inspanningen en resultaten

Onze CO₂-voetafdruk was in 2025 iets groter dan het jaar daarvoor. Dit heeft vooral te maken met onze hogere drinkwaterproductie en de vele werkzaamheden aan ons netwerk. Ondertussen zetten we stappen om daarbij onze uitstoot te verkleinen. De afgelopen jaren heeft PWN veel verduurzamingsmaatregelen die relatief eenvoudig te implementeren zijn, al genomen. Denk aan het opwekken van zonne-energie op onze eigen terreinen en de inkoop van duurzame energie. In 2025 hebben we een aantal mooie vervolgstappen kunnen zetten.

Een selectie:

- **Inkoop duurzame natronloog.** Sinds 1 juli 2025 zet PWN op de locaties Wim Mensink en Jan Lagrand een duurzame variant van natronloog in voor de zuivering van drinkwater. Dit zorgt nu al voor CO₂-reductie. Als voor alle locaties de duurzame variant kan worden ingekocht, levert dit in potentie een totale besparing op van 1740 ton CO₂ per jaar.
- **Elektrische vrachtwagen.** Voor het logistiek centrum heeft PWN een elektrische vrachtwagen aangeschaft. Goed voor een besparing van 13 ton CO₂ per jaar.

- **Extra warmtepompen op het hoofdkantoor.** Het hoofdkantoor van PWN in Velsbroek wordt al jaren duurzaam verwarmd en gekoeld met een warmte-koudeopslaginstallatie. Hier zijn twee extra warmtepompen aan toegevoegd, zodat op winterse dagen minder met gas hoeft te worden bijgestookt. Dit levert naar verwachting een besparing van 39 ton CO₂ per jaar op.
- **100% vernieuwbare diesel.** Bij alle werkzaamheden aan transportleidingen – aanleg of vervanging – eisen we van leveranciers dat ze uitsluitend HVO100 gebruiken als brandstof. Die afkorting staat voor 100% hydrotreated vegetable oil. Ook moeten non-road-machines zoals aggregaten en bouwmachines uitgerust zijn met een Stage V-motor, en dus voldoen aan de strengste Europese emissienorm voor deze categorie.

- **Ledverlichting.** Er is een traject gestart om op alle vestigingen over te gaan van conventionele verlichting naar ledverlichting. Dit levert geen besparing op onze netto-footprint op, want PWN koopt al 100% groene stroom in. Maar het betekent wel dat we minder energie nodig hebben voor onze verlichting. En wat je niet gebruikt, hoeft je ook niet op te wekken.
- **Zonnecarport.** Kennemer Duincamping Bakkum beschikt sinds eind 2025 over een flinke carport, opgetrokken uit circulaire materialen en belegd met lichtdoorlatende PV-panelen. Die geven iets minder rendement, maar het grote voordeel is dat de planten eronder, genoeg licht krijgen om door te kunnen groeien.



3.5 KLIMAATMITIGATIE

Masterplan Drinkwatersysteem – het vergezicht

Tegelijkertijd werkten we aan het Masterplan Drinkwatersysteem (zie ook pagina 28). Dat plan kijkt verder in de toekomst en schetst hoe we onze processen op termijn echt kunnen ombouwen om substantiële CO₂-reducties te realiseren. In ons huidige drinkwatersysteem is er bijvoorbeeld nog geen breed toepasbaar, gelijkwaardig en schaalbaar alternatief voorhanden voor de stof die we gebruiken voor coagulatie (natronloog). Dit is een zuiveringsstap om kleine deeltjes in het water te laten samenklonteren tot grote vlokken zodat ze makkelijker te verwijderen zijn. De productie van die stof veroorzaakt veel uitstoot en we hebben er nu nog grote hoeveelheden van nodig.

Zitten we op koers?

Ons doel voor 2050 is haalbaar. Maar het tussendoel om onze voetafdruk 55% te reduceren in 2030 ten opzichte van het referentiejaar 1990, is inmiddels minder realistisch. In de praktijk blijkt het niet eenvoudig de data boven tafel te krijgen die nodig zijn om scherper op duurzaamheid te kunnen sturen. Zeker rondom werkzaamheden waar veel externe partijen bij betrokken zijn. Bovendien zijn we volop aan het bouwen om onze drinkwaterproductie toekomstbestendig te maken. Dat betekent meer activiteiten op onze locaties en dus tijdelijk meer uitstoot. Hier staat tegenover dat duurzaamheid meer en meer een standaard uitgangspunt wordt bij projecten, en dat de duurzaamheidsadviseurs al vanaf de eerste planvorming aan tafel zitten.

Invloed op PWN

Kansen:

De huidige maatregelen voor klimaatmitigatie dragen bij aan het voorkomen van klimaatschade op langere termijn. Eigen energieopwekking en energiereductie leiden tot kostenbesparingen.

Risico's:

Voor CO₂-reductie in scope 3 (uitstoot in de hele waardeketen, zie ook hieronder) zijn wij afhankelijk van leveranciers. Wij vinden het belangrijk om hier samen met hen grote stappen in te zetten en nemen hier ook actie op.

Impact van PWN op mens en milieu

Negatief:

We maken onderscheid tussen scope 1, 2 en 3-emissies zoals gedefinieerd in het Greenhouse Gas Protocol (het gangbare internationale raamwerk voor het meten en rapporteren van broeikasgasemissies).

- Scope 1 - directe uitstoot; voornamelijk door gasverbruik voor verwarming van gebouwen en ons wagenpark (dat al voor een deel geëlektrificeerd is).
- Scope 2 - indirecte uitstoot door elektriciteitsverbruik. Van de elektriciteit die we in 2025 gebruikten (77,99 GWh elektriciteit), is 9,49GWh opgewekt met zonnepanelen. De rest is ingekocht en afgedekt met Nederlandse Garanties van Oorsprong (15.764 ton CO₂).
- Scope 3 – leveranciers. De inkoop van producten en diensten is nog niet CO₂-neutraal. De uitstoot van deze scope is groter dan de uitstoot van scope 1 en 2 samen.

3.6 CIRCULAIR WERKEN



Onderdeel van ons duurzame pad

In onze duurzaamheidsstrategie gaat het verkleinen van onze CO₂-voetafdruk hand in hand met circulair werken. Een lager grondstoffengebruik betekent immers niet alleen dat je verspilling voorkomt, maar ook dat je veel energie bespaart in productie en transport. En juist daar zit een groot deel van de CO₂-uitstoot.

We zetten in op het verminderen of vervangen van grondstoffen, levensduurverlenging en hoogwaardige verwerking van materialen. Waarbij we ook weer kijken wat we nú kunnen optimaliseren én wat nodig is om op termijn onze bedrijfsvoering van a tot z circulair te krijgen.

Het toekomstbeeld

Circulariteit vraagt om een andere manier van denken én bouwen. Ook dit is meegenomen in het Masterplan Drinkwatersysteem. We willen bijvoorbeeld toe naar installaties die demontabel zijn, waarvan alle onderdelen opnieuw kunnen worden gebruikt en die zo min mogelijk nieuwe grondstoffen nodig hebben. Dat perspectief is helder, maar de weg ernaartoe lang. Het vraagt nieuwe ontwerpen, nieuwe contractvormen en nieuwe samenwerkingen met leveranciers. En de mindset dat verduurzaming niet gaat over meerkosten, maar over stappen die nodig zijn om robuust en toekomstbestendig te blijven.

Duurzame materialen

Inzetten op duurzame bouw- en leidingmaterialen is een van de zes sporen van Ons duurzame pad. Ook hier komt beweging in, met name op het gebied van (inkoop van) leidingmaterialen. Bouwmaterialen worden een belangrijk aandachtspunt in 2026.

- **10% biobased leidingen.** In 2024 zetten de Nederlandse drinkwaterbedrijven gezamenlijk een aanbesteding in de markt voor alle kunststof leidingen tot 400 mm, met als harde eis dat deze voor minimaal 10% biobased zijn. Sinds 2025 worden deze leidingen ook daadwerkelijk bij projecten ingezet. Dit levert niet alleen besparing van grondstoffen op, maar ook jaarlijks zo'n 190 ton CO₂-reductie.
- **Asbestcementleidingen.** We treffen voorbereidingen om asbestcementleidingen op een veilige en duurzame manier te gaan verwerken. Zo investeren we mee in een fabriek van een gespecialiseerde partij (Aquaminerals) die hiervoor een innovatieve technologie heeft. Met deze technologie wordt het leidingmateriaal omgezet in herbruikbare grondstoffen, bijvoorbeeld voor de cement-, beton- en verfindustrie.
- **Materialenpaspoort.** In 2024 richtten we het materialenpaspoort in: het proces staat, er is bepaald welke gegevens worden vastgelegd en hoe en wanneer dit gebeurt. Dit proces loopt inmiddels voor leidingen. Eind 2025 is PWN ook gestart met het structureel uitvragen van een materiaalstaat bij nieuwe werkzaamheden. Zo groeien we toe naar een werkwijze waarin elk project een materialenpaspoort oplevert en we beter zicht krijgen op hergebruik en circulaire kansen.

3.6 CIRCULAIR WERKEN

Chemicaliën onder de loep

De duurzame natronloog waarmee we sinds juli experimenteren (zie pagina 52), is vooral duurzaam in de zin dat de productie ervan veel minder energie vraagt. Inmiddels onderzoeken we welke volgende stappen we in onze inkoopstrategie kunnen zetten om ook andere chemische hulpstoffen bij de zuivering te vervangen door duurzamere alternatieven. Zo kijken we naar bio-CO₂ als duurzaam alternatief voor de fossiele CO₂ die nu vaak wordt gebruikt en een duurzamere manier om chloorbleekloog in te zetten – zonder afhankelijkheid van zware chemie of fossiele chloorproductie.

Onderzoek reststromen

Bij PWN hebben we de ambitie om onze reststromen tot nul terug te brengen. Hiervoor doen we veel onderzoek.

- **Aanpak concentraat membraanfilters** – De reststroom die overblijft na het zuiveren met membraanfilters bestaat vooral uit water, maar omdat alle verontreinigingen in een kleiner volume water komen te zitten, heeft dit water vijf keer hogere concentraties dan het oorspronkelijke IJsselmeerwater. We onderzoeken hoe we kunnen voorkomen dat die verontreiniging met onze reststromen terugvloeit in het milieu. In de zomer zijn we gestart met proeven met ionenwisseling om die verontreiniging van onze reststromen te scheiden, zodat we deze verder kunnen verwerken.
- **Water in de Circulaire Economie (WiCE)** – in dit onderzoeksprogramma werkten we samen met de Nederlandse waterbedrijven, KWR en partners aan oplossingen voor maatschappelijke opgaven rondom water, circulariteit, klimaat en energie. Het onderzoek is in mei 2025 opgeleverd. De resultaten laten zien dat een

circulaire waterketen vraagt om andere keuzes en nauwere samenwerking, bijvoorbeeld door water beter te hergebruiken, reststromen te benutten en water een rol te geven in de energievoorziening. Het rapport biedt praktische inzichten en hulpmiddelen die waterbedrijven helpen om hun bijdrage aan een toekomstbestendig watersysteem verder te versterken.

- **Zuiver Zoetwater én Zout**, een nieuw, praktijkgericht onderzoek waarmee KWR innovatieve technieken wil ontwikkelen om zouten, organische stoffen en microverontreinigingen bij de zuivering van zoetwater beter te scheiden en zo de opbrengst van zuiveringsprocessen te vergroten. Met als uiteindelijk doel: alles wat nuttig is, weer nuttig gebruiken, en wat niet nuttig is, behandelen en afbreken. PWN en andere drinkwaterbedrijven zijn hierbij betrokken. Zo leveren wij monsters aan, beoordelen we de onderzoeksopzet en denken we mee over te nemen stappen.

Werkgroep Kennemer Duincampings

Op alle drie de terreinen van dochteronderneming de Kennemer Duincampings B.V. (KDC) genieten gasten in en van de prachtige natuur. Om dit blijvend mogelijk te maken, doen de medewerkers er alles aan om natuurbehoud en recreatie op elkaar af te stemmen. De inspanningen op het gebied van duurzaamheid zijn niet voor niets beloond met een gouden Green Key certificering, de hoogst mogelijke milieu erkenning binnen de gastvrijheidssector. Dit betekent onder meer dat KDC optimale water- en energiebesparende maatregelen heeft genomen. Ook circulair werken is voor deze certificering een belangrijk criterium. KDC doet dit op allerlei manieren, van het hergebruik van gerooide bomen op de parkeerterreinen tot spullen van gasten inzamelen voor de kringloopwinkel. In 2025

is een werkgroep opgericht om circulair werken nog een stap verder te brengen, samen met afvalinzamelaar GP Groot. Ook verkent KDC samen met i-did, specialist in hergebruik van textiel, mogelijke nieuwe toepassingen voor de bedrijfskleding.

Invloed op PWN

Kans:

Circulair werken verkleint onze afhankelijkheid van schaarse of dure grondstoffen. Omdat we andere, hernieuwbare grondstoffen gaan gebruiken én minder gebruiken.

Impact van PWN op mens en milieu

Positief:

Door chemicaliën, leidingmaterialen en reststromen circulair in te zetten, haalt PWN meer waarde uit bestaande materialen.

Negatief:

De eisen aan de kwaliteit van drinkwater staan voorop. Dit maakt dat volledig circulaire oplossingen tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten nu nog niet mogelijk zijn.



4.1 Aantrekkelijke, veilige en gezonde werkomgeving

4.2 Tevreden klanten

Zorg voor medewerkers én voor klanten

PWN draait om mensen. Onze medewerkers zetten zich elke dag in voor betrouwbaar drinkwater en een veerkrachtige natuur, en onze klanten zijn degenen voor wie we dat uiteindelijk allemaal doen.

Daarom investeren we in een veilige, gezonde en inspirerende werkomgeving, waar mensen met plezier werken en zich blijven ontwikkelen. We willen een werkgever zijn, die medewerkers blijft aantrekken en eraan bijdraagt dat ze goed in hun vel zitten. Goed voor het behoud van talent én voor onze dienstverlening.

HOOFDSTUK 4: ESG – SOCIAL

4. SOCIAL – ZORG VOOR MEDEWERKERS ÉN VOOR KLANTEN

Samen werken we continu aan tevreden klanten: met duidelijke communicatie, betrouwbare service, innovatieve oplossingen zoals AI in het klantcontactcentrum en initiatieven die bijdragen aan bewust en duurzaam watergebruik. In dit hoofdstuk gaan we in op onze sociale verantwoordelijkheid: hoe we zorgen voor een goede en veilige werkomgeving en tegelijkertijd voor een hoogwaardige dienstverlening aan onze klanten.

Ook in 2025 blijven we transparant rapporteren over onze sociale impact, in lijn met de CSRD-richtlijnen, maar beknopt en gericht op de kern: wat doen we, wat levert het op, en waar liggen onze ambities?



4.1 AANTREKKELIJKE, VEILIGE EN GEZONDE WERKOMGEVING



Goed werkgeverschap

Als drinkwater- en natuurbeheerbedrijf zorgen we voor schoon en betrouwbaar drinkwater en een veerkrachtige natuur, maar ook voor de mensen die dit mogelijk maken: onze medewerkers.

We investeren in een veilige, inclusieve en inspirerende werkomgeving en in de ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Zo zorgen we dat onze medewerkers goed toegerust met plezier bijdragen aan onze missie. Goed werkgeverschap staat bij PWN hoog op de agenda.

4.1.1 VEILIGHEID, GEZONDHEID & WERKPLEZIER

Veiligheid – van aandachtspunt naar veiligheidsprogramma

Op verschillende productielocaties zijn we bezig met bouwprojecten terwijl installaties in bedrijf blijven. Bij werkzaamheden buiten wordt het steeds drukker, boven én onder de grond. Medewerkers werken met chemicaliën en machines, ze werken soms op hoogte, op ruw terrein, met extreem weer of nabij elektrische kabels. Daarnaast spelen bij PWN de gebruikelijke risico's rondom schermwerken, werkdruk en sociale veiligheid. Veiligheid is dan ook cruciaal voor PWN. Hier valt nog winst te halen, bleek ook weer uit het laatste periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PAGO) (zie bij gezondheid). Hierin gaven medewerkers aan dat ze zich veilig voelen bij PWN, maar óók dat ze de veiligheidscultuur nog niet goed genoeg vinden.

We zien dat er nog stappen te maken zijn naar een echt proactieve veiligheidscultuur. Een positieve ontwikkeling is dat onveilige situaties vaker worden gemeld. Hier komen een aantal aandachtspunten uit naar voren. Zoals werkzaamheden waarbij we onverwacht op vervuilde grond stuiten, werkzaamheden met hoogspanning, of gevaarlijk gedrag van langsrijdend verkeer rondom werkzaamheden. In 2025 hebben we een omvangrijk veiligheidsprogramma uitgewerkt, waarin we aandachtspunten die uit deze meldingen naar voren komen, hebben meegenomen. Veiligheidstrainingen vormen hier een belangrijk onderdeel van. Voor een groot deel van de organisatie, uitvoerenden én leidinggevenden, staan deze voor 2026 in de planning.

4.1 AANTREKKELIJKE, VEILIGE EN GEZONDE WERKOMGEVING

Daarnaast:

- is eind 2024 een *interne commissie gevaarlijke stoffen* opgezet die in 2025 goed uit de startblokken is gekomen. Deze commissie brengt gedetailleerd in kaart welke stoffen we gebruiken en wat de blootstellingsrisico's zijn. Ook neemt ze de (spoel)instructies onder de loep en kijkt ze met de afdeling inkoop naar alternatieven voor schadelijke stoffen.
- *investeren we in capaciteit en kennis*. Zo werven wij drie nieuwe collega's die zich volledig op veiligheid richten, twee bij productie en één bij distributie. En bieden we naast de genoemde trainingen, die vooral gericht zijn op arbeidsveiligheid onder andere trainingen rondom:
 - chemicaliën (eerste aflevering uitgevoerd in juni, tweede in oktober);
 - sociale veiligheid (ook in het kader van diversiteit & inclusie);
 - weerbaarheid – bij Natuur en Beleving en de Kennemer Duincampings;
 - digitale data- en AI-geletterdheid, waarin veel aandacht is voor digitale veiligheid.
- *verkleinen we de 'span of control'*: zo geven teamleiders bij productie en distributie directer sturing aan onder andere de onderhoudscoördinatoren, met veel aandacht voor arbeidsrisico's en hoe die kunnen worden vermeden. Ook dit draagt bij aan veiliger werken.

Gezondheid – werkgerelateerde risico's in beeld

Om goed zicht te houden op de gezondheid en belastbaarheid van onze mensen bieden we een periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PAGO) aan. Het recentste PAGO is in twee fasen uitgevoerd, waarvan het tweede deel in 2025 is afgerond. In totaal maakten ruim 250 collega's van de gelegenheid gebruik om hun eigen gezondheid in relatie tot het werk te laten checken en hierover persoonlijk advies te

krijgen. En het onderzoek geeft ons als organisatie weer een actueel en breed beeld van mogelijke werkgerelateerde risico's, waar we gericht maatregelen op kunnen nemen. Een belangrijk aandachtspunt is de werkdruk binnen PWN. We hebben daarom een specialistische partij ingeschakeld om te onderzoeken wat de onderliggende redenen zijn dat medewerkers werkdruk ervaren en hoe we hier als organisatie beter mee kunnen omgaan. In 2026 besteden we hier aandacht aan.



4.1 AANTREKKELIJKE, VEILIGE EN GEZONDE WERKOMGEVING

Werkplezier – thermometer in de organisatie

Ons medewerkersbelevingsonderzoek vormt een belangrijke graadmeter voor hoe onze medewerkers in hun vel zitten. Jaarlijks kunnen medewerkers hierin anoniem aangeven wat zij wel en niet prettig vinden in hun werk en aan PWN als werkgever. Hierdoor krijgt PWN inzicht in wat er speelt en waar verbetering nodig dan wel gewenst is. Net als in 2024 kwam er in 2025 veel positiefs uit dit onderzoek: dat medewerkers graag bij PWN werken, dat het een fijn bedrijf is waar je veel vrijheid krijgt en zinvol werk doet voor een mooi product. Bevlogenheid scoort maar liefst een 7,8 en sociale veiligheid een 7,6.

De scores die lager uitpakken worden opgepakt, ook binnen de teams. Elk team formuleert maximaal drie acties die tot verbetering of versterking moeten leiden, en gaat daarmee aan de slag. Een mooi voorbeeld hiervan is hoe de sector Distributie het werkoverleg nu inzet om het onderlinge begrip en de samenwerking tussen teams te versterken. Uit het belevingsonderzoek kwamen namelijk signalen dat de verbinding tussen de teams beter kon. In 2025 is daarom ingevoerd dat teams elkaar via werkoverleggen informeren over waar ze mee bezig zijn.

Thema	Resultaten 2025	Resultaten 2024	Ambitie
Bevlogenheid*	7,8	7,8	
Sociale veiligheid*	7,6	7,6	
Werkgeluk*	6,7	6,8	
Verzuimpercentage	6,7%	5,4%	≤ 5%
Aantal meldingen gevaarlijke situaties	146	82	
Arbeidsongevallen met verzuim tot gevolg onder ons personeel	3	62	0
Arbeidsongevallen met letsel (EHBO), zonder verzuim	20	24	
Medewerkers met beroepsziekte Lyme	0	3	0
LTIF (lost time injury frequency)	2,5	5,7	

* In het medewerkerbelevingsonderzoek kregen medewerkers een aantal stellingen voorgelegd. Voor de scores uit dit onderzoek die in dit jaarverslag worden genoemd, hebben we de volgende weging toegepast op de onderliggende stellingen: helemaal mee oneens = 0, mee oneens = 2,5, niet mee eens/meer oneens (dus neutraal) = 5, mee eens is 7,5 en helemaal mee eens is 10.

4.1 AANTREKKELIJKE, VEILIGE EN GEZONDE WERKOMGEVING

4.1.2 ONTWIKKELING EN BELONING – INVESTEREN IN GROEI, VAKMANSCHAP EN EERLIJKE KANSEN

We zetten bewust in op het versterken van vakmanschap binnen PWN en het ontwikkelen van competenties die nodig zijn om ons werk goed uit te kunnen blijven voeren. Hier is veel budget en ruimte voor. De 6,8 voor ontwikkelmogelijkheden die uit het medewerkersbelevingsonderzoek kwam, laat zien dat we dit nog beter zichtbaar kunnen maken. Dit nemen we mee in onze visie op leren en ontwikkelen, waaraan we in 2025 verder gewerkt hebben. Belangrijk onderdeel hiervan is dat we doorstroom bevorderen: we willen medewerkers de gelegenheid geven om binnen onze organisatie te groeien. Ook in het kader van werkplezier en behoud van medewerkers. Hiervoor ontplooiën we vanuit HR diverse initiatieven:

Loopbaanplatform gelanceerd

We hebben in 2025 veel energie gestoken in de inrichting van een digitaal loopbaanplatform: Hoe loopt mijn loopbaan bij PWN? Hiermee komen we tegemoet aan de behoefte die leeft onder medewerkers om meer inzicht te krijgen in hun mogelijkheden. Het platform geeft direct inzicht in waar ze nu staan en wat vanuit hun persoonlijke positie een logische én wat een out-of-the-box loopbaanstap zou kunnen zijn. Hierbij zien we wat zo'n stap inhoudt en welke competenties ervoor nodig zijn. Het platform nodigt ook uit om collega's op te zoeken die al op die functie zitten en daar hun licht op te steken. Na een positief geëvalueerde pilot in september, is dit platform eind november live gegaan voor de hele organisatie.

Talentenprogramma – creëren van beweging en invloed

In 2024 introduceerde PWN een talentenprogramma voor medewerkers met de ambitie én potentie om door te groeien. Met als ondertitel: Creëren van beweging en invloed. Hier wordt in het programma aan gewerkt via individuele coaching, collectieve moduledagen en gesprekken met buddy's. De eerste groep van 15 deelnemers rondde het traject in 2025 feestelijk af. Een aantal van hen heeft inmiddels binnen de organisatie een vervolgstap gemaakt, een prachtig resultaat. PWN heeft besloten met dit programma door te gaan; in 2025 is een nieuwe groep gestart. Bovendien is een variant op het programma in ontwikkeling, speciaal gericht op een meer technisch en praktisch georiënteerde doelgroep. In 2026 starten we met de eerste groep.

Leiderschapstraject voor directieteam en managers

Ook het tweejarige leiderschapstraject liep door in 2025. Dit is in 2024 gestart voor de directie en managers om het leiderschap in de organisatie verder te versterken. De nadruk ligt op het versterken van persoonlijke ontwikkeling, samenwerking en sturing. Via sterk leiderschap willen we de betrokkenheid, motivatie en vitaliteit van PWN-medewerkers bevorderen en onze leidinggevendenden meenemen, inspireren en verbinden aan onze visie en missie en de beweging naar een toekomstbestendig PWN. De 28 deelnemers kwamen in 2025 samen voor onder meer verbindingsdagen, verdiepingsbijeenkomsten en intervisie. Daarnaast zijn deelnemers individueel aan de slag met een eigen opgave

die bijdraagt aan de toekomstbestendigheid van de organisatie, en heeft iedereen een buddy uit een andere sector om op de eigen ontwikkeling te reflecteren. Dit traject heeft er onder andere al toe geleid dat managers elkaar meer opzoeken over teamgrenzen heen en bewuster samenwerken vanuit rollen. Ook hebben we een nieuw profiel ingevoerd voor managers.

Talent beter benutten

Een ander initiatief waar beweging in zit, is meer aandacht geven aan talent dat we in huis hebben. We hebben een zeer ervaren collega, die onze organisatie door en door kent, vrij kunnen maken om hier als 'talentscout' een substantieel deel van zijn tijd in te steken. Hiervoor benadert hij actief medewerkers die opleidingen volgen en bezig zijn met persoonlijke ontwikkeling, en ondersteunt hij managers om de talenten van hun medewerkers in beeld te brengen. Doel hiervan is om het potentieel dat we in de organisatie hebben, nog beter te benutten. Daarnaast zet deze collega een talentpool op met enthousiaste, talentvolle professionals die bij PWN solliciteren maar nét niet door de selectie komen (en die ervoor openstaan om aangehaakt te blijven).

4.1 AANTREKKELIJKE, VEILIGE EN GEZONDE WERKOMGEVING

Eerlijke beloning

De beloning van onze medewerkers is geregeld in de cao Waterbedrijven, onze algemeen directeur uitgezonderd; de beloning van de directeur wordt bepaald door de Raad van Commissarissen (met inachtneming van het door de algemene vergadering van aandeelhouders vastgestelde bezoldigingsbeleid en binnen de kaders van de Wet normering topinkomens). In 2023 lieten de cao-partijen van de Werkgeversvereniging Waterbedrijven (WWb) een beloningsonderzoek uitvoeren door AWWN. Hieruit bleek dat het beloningsniveau van de drinkwatersector nog steeds op een vergelijkbaar niveau is met omringende sectoren zoals de landelijke overheid, provincies, gemeenten, waterschappen en de bouw.

Eigenaarschap op vergroten digitale vaardigheden

Hoe zorgen we dat medewerkers meebewegen met de digitale ontwikkelingen? Die vraag speelt steeds nadrukkelijker, zeker nu nieuwe technologieën zoals AI in hoog tempo hun weg vinden in ons werk. We zien op verschillende plekken mooie initiatieven ontstaan. Om hier samenhang en structuur in te brengen, is het vergroten van digitale, data- en AI-vaardigheden nu bij HR belegd. Een logische stap, omdat digitale vaardigheden bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. In lijn met onze Visie Digitalisering brengen we nu in kaart wat verschillende doelgroepen nodig hebben, om zo in 2026 gericht aan de slag te kunnen. Onderdeel hiervan is dat we ook voor medewerkers die niet kunnen of willen meegaan in de digitale ontwikkelingen naar passende oplossingen zoeken.

Feiten en cijfers

Thema	Resultaten 2025	Resultaten 2024	Ambitie
Ontwikkelmogelijkheden in medewerkersbelevingsonderzoek	6,8	7,0	≥ 7
Stageplaatsen	25	30	+10% in 2026
Beroepsbegeleidende leerweg	11	15	-
Medewerkers intern doorgestroomd	50 (7%)	20	>7,5%
Trainees gestart	9	aanbesteding	+10% in 2026
Traineeplaatsen	14		-

4.1.3 INCLUSIEVE EN DIVERSE ORGANISATIE – DIVERSITEIT ALS KRACHT VOOR INNOVATIE

Wij zijn ervan overtuigd dat verschillende perspectieven, ervaringen en achtergronden bijdragen aan onze innovatiekracht en aan het werkplezier van onze medewerkers. Wij streven naar een inclusieve organisatiecultuur, die wordt gevormd door een diverse groep medewerkers. Dat sociale veiligheid een 7,6 scoort in ons belevingsonderzoek, zien we als teken dat we op de goede weg zitten. We besteden dan ook veel aandacht aan diversiteit en inclusie (D&I) en hebben processen ingericht om discriminatie tegen te gaan. Dit wordt nu ook ondersteund met beleid: we hebben in 2025 onze ambities op het gebied

van D&I vastgesteld, gekoppeld aan een uitvoeringsagenda. Waarbij we bijvoorbeeld actief sturen op diversiteit van ons personeelsbestand in leeftijd, neurodiversiteit en culturele achtergrond.

In 2025 zijn er verschillende themasessies georganiseerd om managers en medewerkers mee te nemen in hoe we dit willen aanpakken, en wat zij zelf kunnen bijdragen. In 2026 zetten we verder in op bewustwording en inclusieve communicatie – het plan hiervoor ligt klaar.

Thema	Resultaten 2025	Resultaten 2024	Ambitie
Man-vrouwverhouding in leidinggevende posities	52-48%	56-44 %	50-50%
Sociale veiligheid	7,6	7,6	>7,5
Medewerkers in participatiebanen	15	13	
% medewerkers in participatiebanen	2,1%	1,9%	2%

4.1 AANTREKKELIJKE, VEILIGE EN GEZONDE WERKOMGEVING

4.1.4 VOLDOENDE (TECHNISCH) PERSONEEL – TALENT AANTREKKEN EN BEHOUDEN

Op zoek naar (technisch) personeel in een krappe arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt is krap, maar we merken dat PWN goed zichtbaar is op de arbeidsmarkt en dat mensen graag bij ons willen werken. Wij hebben dan ook relatief weinig last van een tekort aan kandidaten voor vacatures. Ook vacatures voor technische functies zoals monteurs kunnen we vooralsnog goed invullen. Wel zijn we ons ervan bewust – ook op basis van onze strategische personeelsplanning die we in 2025 verder hebben uitgewerkt – dat er de komende jaren een grote opgave ligt om extra technische collega's aan te trekken. Een deel van onze

huidige medewerkers gaat richting pensioen en ook daarnaast zien we een relatief hoge uitstroom. Tegelijkertijd komt er veel werk aan, bijvoorbeeld vanwege de uitbreidingen van onze productielocaties en de nodige vervanging van leidingen. Hiervoor kunnen we steeds losse vacatures uitzetten, maar we kijken vooral naar alternatieve manieren om het potentieel te bereiken én slim op te leiden. Bijvoorbeeld door samenwerking met scholen, stages en loopbaanpaden. Naast het aantrekken van medewerkers is ook het behoud van personeel de komende jaren een belangrijke opgave.



Invloed op PWN

Risico:

(vooral) door krapte op de arbeidsmarkt en loonverschillen tussen de watersector en commerciële partijen bestaat het risico dat PWN niet voldoende (technische) medewerkers aan zich kan binden. Met als risico dat PWN zijn ambities niet realiseert, waardoor uiteindelijk de leveringszekerheid en natuurbeheer in het geding komen.

Kansen:

Onderscheidend zijn op de arbeidsmarkt (bijvoorbeeld door maatschappelijke relevantie van het werk vergeleken met andere sectoren) biedt PWN kansen om goed personeel te werven en te behouden.

Impact van PWN op mens en milieu

Positief:

Door goed werkgeverschap kunnen we een positieve impact hebben op de veiligheid, de gezondheid, het werkplezier en de ontwikkeling van mensen, zowel in dienst als niet in dienst.

Negatief:

PWN kan in potentie ook een negatieve invloed op hen hebben als er door onvoldoende aandacht voor veiligheid een onveilige werkomgeving ontstaat.

4.1 AANTREKKELIJKE, VEILIGE EN GEZONDE WERKOMGEVING

Samenstelling van het personeelsbestand
Medewerkers in loondienst

PWN had in 2025 gemiddeld 714 (2024: 701) medewerkers in loondienst, allemaal in Nederland, exclusief stagiairs. Daarnaast zijn er 150 medewerkers niet in loondienst en 500 (2024: 486) vrijwilligers actief. Hieronder volgt een overzicht van de samenstelling van het personeelsbestand:

Geslacht	Aantal medewerkers* in 2025	Aantal medewerkers* in 2024
Man	444	437
Vrouw	270	264
Medewerkers (totaal)	714	701

*de aantallen zijn gemiddelden over 2025 en absoluut (niet in voltijdse equivalenten)

Aantal medewerkers* in 2025	Man	Vrouw	Totaal	Totaal 2024
Aantal werknemers	444	270	714	701
Aantal vaste werknemers	393	234	627	626
Aantal tijdelijke werknemers	51	36	87	75
Aantal voltijdwerknemers	294	61	355	347
Aantal deeltijdwerknemers	150	209	359	353

* de aantallen zijn gemiddelden over 2025 en absoluut (niet in voltijdse equivalenten)

In 2025 verlieten 58 (2024: 54) medewerkers onze organisatie. De redenen hiervoor liepen uiteen van vrijwillig vertrek (bijvoorbeeld voor een andere baan), tot pensionering en ontslag. Ons personeelsverloop in 2025 komt daarmee op 8,1% (2024: 7,7%).

Medewerkers niet in loondienst

Naast onze vaste medewerkers maken we regelmatig gebruik van tijdelijke krachten, bijvoorbeeld voor specialistische kennis of extra inzet bij projecten. We kijken altijd eerst of we intern de benodigde capaciteit kunnen organiseren. Als dat niet lukt, huren we extern in. In 2025 maakten gemiddeld zo'n 150 (2024: 130) mensen deel uit van deze flexibele schil. Deze inzet helpt ons om wendbaar te blijven en in te spelen op tijdelijke of specialistische personeelsbehoefte. Naast deze groepen zijn er nog eens zo'n 500 professionals die ons ondersteunen, zoals aannemers en projectontwikkelaars.

Vanwege het belang van de flexibele schil en de vereiste naleving van wet- en regelgeving (o.a. Wet DBA) bij de inhuur van externen hebben we in 2025 via een aanbesteding een Managed Service Provider (MSP) ingeschakeld. Met als doel om het volledige inhuurproces centraal te organiseren en compliance te borgen. De implementatie van deze dienstverlening is niet naar tevredenheid verlopen en de samenwerking is in onderling overleg beëindigd. In 2026 worden de gesprekken voortgezet met de MSP die als tweede is geëindigd in de aanbesteding (conform de wachtkamerovereenkomst).

Vrijwilligers

Ten slotte dragen maar liefst ruim 500 (2024: 486) vrijwilligers belangeloos bij aan onze visie en missie. Onze vrijwilligers zijn onmisbaar, vooral bij Natuur & Beleving. Zij dragen bij als gids, baliemedewerker of controleur van wandelroutes. Hun inzet wordt enorm gewaardeerd en hun gezondheid en veiligheid staan voor ons voorop.

Interview: HR - inclusie

Benjamin den Drijver - het vertrouwde gezicht van de koffiecorner

Wie het hoofdkantoor van PWN in Velsersbroek binnenloopt, komt hem al snel tegen: 'barista' Benjamin den Drijver. De koffiecorner bij de entree is zijn terrein. Vandaaruit zorgt hij met een vrolijke groet, verse cappuccino en koek dat gasten en collega's zich meteen welkom voelen. Zijn aanstekelijke enthousiasme draagt letterlijk bij aan de goede sfeer in het gebouw. Voor Ben zelf had 2025 een bijzonder tintje: het was zijn eerste volledige jaar in dienst bij PWN.



INTERVIEW

Benjamin kwam in 2019 bij PWN binnen. “Hiervoor werkte ik bij een cateraar. Daar stond ik soms alleen in de keuken en moest ik van alles tegelijk doen. Het was heel hectisch, te veel prikkels. Op een gegeven moment trok ik dat niet meer. Ik ben toen eerst halve dagen gaan werken en uiteindelijk met een burn-out thuis komen te zitten. Tot ik via het uitzendbureau, met hulp van een jobcoach, bij PWN aan de slag kon in de koffiecorner. Daar voelde ik meteen een klik.”

Gegroeid

Bij het inwerken kreeg Benjamin extra begeleiding van de jobcoach. Zo’n jobcoach helpt mensen die wat meer ondersteuning kunnen gebruiken hun draai te vinden op de werkvloer: bij het opbouwen van structuur, wennen aan de nieuwe omgeving en afstemmen van werkzaamheden. “De eerste periode was ik nog best verlegen en vond ik het moeilijk om me te melden als ik ergens tegenaan liep. Ik wilde collega’s niet storen met mijn vragen. Dat ging gaandeweg over: iedereen is vriendelijk en behulpzaam. Daardoor voelde ik me steeds meer thuis en kon ik in mijn werk en ook persoonlijk groeien. Inmiddels kan ik veel zelfstandiger werken en durf ik mezelf ook veel beter te laten horen.”

Luisterend oor

Het ging zelfs zo goed met Benjamin bij PWN dat hij er in de loop van de tijd taken bij kon nemen. Zo springt hij regelmatig bij in het bedrijfsrestaurant, bijvoorbeeld achter de kassa of in de spoelkeuken. “Ik help soms ook om vleeswaren en andere producten bij te vullen, eitjes te koken en broodjes af te bakken. In het begin vond ik dat wel zwaar, ik was natuurlijk gewend om



**“Iedereen is vriendelijk en behulpzaam.
Daardoor voelde ik me steeds meer thuis”**

Benjamin den Drijver, Barista

alleen de koffiecorner te doen. Maar ook hier ben ik in gegroeid. Soms vind ik het nog wel lastig om mijn grenzen aan te geven. Gelukkig letten mijn collega’s op mij en zien ze het snel als ik toch weer te lang doorga. Ik kan echt op ze terugvallen. Ze bieden altijd een luisterend oor en nemen graag taken van me over als het even te veel wordt. Of als er thuis iets speelt waardoor ik tijdelijk minder goed in mijn vel zit.”

Blij

Zijn grootste steun en toeverlaat tijdens het dagelijkse werk is Sylvia Wielkes, die de leiding heeft over de catering. “Benjamin draait volwaardig mee, hij hoort er honderd procent bij”, vertelt ze. “We zijn heel blij met hem; het is ontzettend fijn om zulke enthousiaste mensen in je team te hebben.” Dat ze niet de enige is die er zo over denkt, blijkt ook uit de spontane complimenten die Benjamin vaak krijgt. “Ik ga met veel plezier naar mijn werk en dat zien mensen aan mij. Dan zeggen ze bijvoorbeeld: ‘Soms heb ik geen zin in de dag, maar als ik jou dan zie staan, word ik weer blij.’ Dat is leuk om te horen. En andersom word ik juist blij van het contact met collega’s en gasten. Voor mij is dit de ideale werkplek.”

4.2 TEVREDEN KLANTEN



Onze klanten staan op de eerste plaats

Alles wat we doen, doen we uiteindelijk voor onze klanten. Zij staan voor ons op de eerste plaats. We vinden het belangrijk dat ze tevreden zijn. Over ons drinkwater, maar ook over onze service, adviezen en inspecties, over hun bezoek aan de duingebieden die wij beheren, hun verblijf op de campings van ons dochterbedrijf de Kennemer Duincampings B.V. én over onze communicatie. In 2025 introduceerden we AI in ons klantcontactcentrum om hierbij te ondersteunen. En we zetten bewust drinkwatergebruik nadrukkelijker op de kaart. De slimme watermeter zien we hierin als aanjager.

Feiten en cijfers:

Thema	Resultaten 2025	Resultaten 2024	Ambitie
Klanttevredenheid na contact met medewerker KCC	8,4	8,4	8,5
Klanttevredenheid na contact met inspectie	8,5	8,6	8,5
Klanttevredenheid na contact monteur (gepland onderhoud)	7,9	7,6	7,5
Klanttevredenheid na contact met monteur (storingen)	7,1	6,6	7
Bezoekerstevredenheid duingebieden	8,3		8,5

4.2 TEVREDEN KLANTEN

Slimmer werken met nieuw telefoniesysteem

Ons klantcontactcentrum (KCC) haalt al jaren mooie cijfers voor klanttevredenheid. In 2025 lag het gemiddelde opnieuw op een 8,4. Om deze hoge waardering vast te kunnen houden, bewegen we mee met veranderende behoeften en wensen van klanten. Ons in 2024 vernieuwde klantinformatiesysteem maakt ons hierin veel wendbaarder. In 2025 hebben we dit systeem verder uitgebouwd. Met als eerste mijlpaal dat in februari een nieuw telefoniesysteem live ging. Hierin vinden onze KCC-medewerkers alle gegevens over telefoontjes, chats en wachttijden overzichtelijk bij elkaar. Zo kunnen zij klanten sneller en gericht verder helpen. Het telefoniesysteem is bovendien gekoppeld aan ons planningsysteem, zodat we roosters beter kunnen aansluiten op de verwachte drukte en op die manier wachttijden verder verkorten.

Innovatieve AI-toepassingen

Waar het telefoniesysteem al bijdraagt aan efficiënter, voorspelbaarder en meer datagedreven klantcontact, kan dit met AI-toepassingen een nog hogere vlucht nemen. Ook hierin boekten we grote vooruitgang. In 2025 zijn alle voorbereidingen getroffen om klanten begin 2026 kennis te laten maken met onze chatbot Flora. Als voorproefje werd eind december de live chat met medewerkers alvast gelanceerd. En achter de schermen kregen onze KCC-medewerkers allerlei AI-gereedschappen in handen waarmee ze onze klanten sneller en beter verder kunnen helpen. Elk contact wordt bijvoorbeeld automatisch samengevat, en tijdens gesprekken krijgen medewerkers vanzelf de juiste instructies in hun scherm. Bijzonder is dat we als een van de eerste klantcontactcentra werken met 'agentic AI'; hierbij kan AI zelf handelen om een doel te bereiken, in plaats van alleen te reageren om losse

prompts. AI-conversiespecialist Jos de Jong vertelt er alles over op pagina 70. Nu nog een voicebot; deze staat voor 2026 op het programma.

Nieuwe klantcontactstrategie

De geschetste ontwikkelingen sluiten aan bij de nieuwe klantcontactstrategie die we in 2025 hebben vastgesteld, samen met de directie en alle teams die hierin een sleutelrol spelen. We willen klanten in één keer goed helpen en richten ons daarom op first-time-right, gebruiksvriendelijk digitaal contact en efficiënte processen. Hierbij blijft de tevredenheid van klanten vooropstaan; die meten we ook. Bij complexe of persoonlijke vragen geven klanten de voorkeur aan menselijk contact, blijkt ook uit onderzoek van onder andere ACM en Nationaal Klant Contact. Daarom houden we de drempel om vanuit de chatbot over te stappen naar een medewerker bewust laag. Maar met een krappe arbeidsmarkt en de uitdaging om voldoende kundige KCC-medewerkers te vinden, is het belangrijk om onze digitale kanalen verder te versterken. Zo kunnen we samen meer doen door slimmer te werken.

Overkoepelend Managementteam Klant

In het verlengde van de nieuwe klantcontactstrategie hebben we ook een MT Klant opgezet. Hierin stemmen de managers van teams die veel in klantprocessen zitten, zo goed mogelijk alle klantprojecten, initiatieven en capaciteit op elkaar af. Dit overleg helpt om beter te begrijpen hoe knelpunten in het ene team kunnen doorwerken in het klantcontact – en hoe elk team kan bijdragen aan het behalen van prestatie-indicatoren, zoals bereikbaarheid, responstijden en klanttevredenheid. Het uiteindelijke streven is om processen zó goed in te richten dat klanten geen contact meer met ons hóéven zoeken.

Bewust en duurzaam drinkwatergebruik

In 2025 heeft PWN het beleid 'Bewust en duurzaam drinkwatergebruik' vastgesteld. Dit gaat niet alleen over ons eigen watergebruik, onze procesvoering en hoe we ook ons proceswater kunnen hergebruiken (zie pagina 51); we richten ons ook expliciet op klanten. Bij huishoudens werken we op verschillende manieren aan meer bewustwording en inzicht:

- **Concrete informatie op de factuur.** Sinds eind 2025 laten we op de jaarnota zien hoeveel liter water huishoudens per persoon ze per dag gebruikt hebben, ook ten opzichte van vergelijkbare huishoudens. Zo maken we watergebruik concreter dan de gebruikelijke kubieke meters.
- **Samenwerking met gemeenten.** We zoeken de samenwerking met gemeenten in ons voorzieningengebied. Veel van die gemeenten voeren actie om inwoners te inspireren om zelf bij te dragen aan klimaatadaptatie, bijvoorbeeld door een regenton. Bij die campagnes, die raken aan watergebruik, sluiten we graag aan.
- **Onderzoek.** Samen met Wageningen Universiteit & Research en met KWR (kennisinstituut op het gebied van water) onderzoeken we hoe we gedragsverandering op een positieve manier, zonder vingerwijzen, kunnen bevorderen – om vervolgens de bevindingen toe te passen op drinkwatergebruik. Dit onderzoek wordt in 2026 afgerond.
- **Slimme watermeters** (zie hieronder). Met een slimme watermeter kunnen we klanten straks realtime inzicht geven in hun drinkwatergebruik. De eerste stap naar verduurzaming. Hiervoor ontwikkelen we een app, om de toegevoegde waarde voor klanten verder te vergroten.
- **Communicatie.** In 2026 wordt in het verlengde hiervan een communicatie-/omgevingsstrategie ontwikkeld om bewust en duurzaam drinkwatergebruik verder onder de aandacht te brengen.

4.2 TEVREDEN KLANTEN

Pilot slimme watermeter

De eerste ruim 1000 slimme watermeters zijn begin 2025 geïnstalleerd in Assendelft. Een mooie samenwerking tussen diverse teams: terwijl onze monteurs de meters plaatsten, zorgden het KCC en team Communicatie dat klanten goed geïnformeerd waren over wat zo'n meter voor hen betekent. De pilot verliep soepel en ook klanten waren enthousiast. Zij waarderen het gemak dat ze hun meterstanden niet zelf hoeven door te geven en zien de potentie van meer inzicht in hun watergebruik. PWN verkent de mogelijkheden om de slimme meter in het hele voorzieningengebied uit te gaan rollen. Een grote investering die vraagt om een andere manier van werken, maar die veel gaat opleveren: efficiëntere klantprocessen, snellere detectie van lekkages en een sterker fundament voor duurzaam watergebruik. Hiervoor wordt een uitrolstrategie voorbereid; de pilot heeft waardevolle inzichten opgeleverd over wat hierbij komt kijken. Hierdoor ligt er nu een zorgvuldig uitgewerkt opschaalbaar proces klaar. Ook wordt gewerkt aan twee aanbestedingen: voor de meters en voor de aannemer die ze gaat plaatsen.

Zakelijke klanten

Ook onze zakelijke klanten hebben onze volle aandacht. Wij staan op allerlei manieren met hen in contact: onder andere via het KCC team zakelijk, onze accountmanagers en aansluitadviseurs. En ook bij hen zetten we in op bewust en duurzaam watergebruik. Aanvragen voor aansluitingen beoordelen we kritisch: is hier echt drinkwater voor nodig? Dat leidt soms tot een kleinere aansluiting dan aangevraagd of klanten vinden alternatieve oplossingen buiten PWN om,

bijvoorbeeld met gebruik van proces- of oppervlaktewater. Met verschillende klanten verkennen we de mogelijkheden. Dit zijn trajecten met een lange adem, maar we zien dat de bereidheid toeneemt om anders naar watergebruik te kijken. De hogere belasting op leidingwater (BOL) die het kabinet heeft aangekondigd op grootverbruik per januari 2026, kan deze beweging versterken.

Inspectie

Onze inspecteurs controleren dagelijks drinkwaterinstallaties bij bedrijven, verenigingen en instellingen. Voor 2025 stonden er 4.477 inspecties in het jaarplan en hebben we 5.525 inspecties uitgevoerd. We zijn hiermee boven het afgesproken resultaat uitgekomen. Het werk van onze inspecteurs wordt bovendien hoog gewaardeerd: in onze doorlopende klanttevredenheidsmetingen krijgen zij een gemiddeld rapportcijfer van een 8,5.

Bezoekers in de duingebieden

Jaarlijks bezoeken duizenden natuurliefhebbers de bijzondere duingebieden die wij beheren. Velen van hen verwelkomen wij ook in onze bezoekerscentra. Ook organiseren we diverse activiteiten voor bezoekers. Zo hebben we in 2025 via onze website excursies aangeboden voor kinderen en volwassenen. Met name wandelingen met een speciaal thema, zoals wisenten-, vollemaan- en stiltewandelingen worden enthousiast geboekt. Daarnaast hebben we excursies georganiseerd voor de zomerkampen van de Stichting Licht en Lucht. Deze kampen worden georganiseerd voor kinderen uit Amsterdam.

Aandacht voor campinggasten

De drie Kennemer Duincampings liggen prachtig in de duinen en trekken jaarlijks veel gasten, voornamelijk uit Nederland en Duitsland. Ook 2025 waren de campings met grote regelmaat volgeboekt; een bevestiging dat kamperen in de lift zit. Wel merkte KDC dat de btw-verhoging voor vaste accommodaties per 1 januari 2026 in eerste instantie invloed had op het vroegboekgedrag – dit kwam iets later op gang dan voorgaande jaren. De btw-verhoging geldt niet voor de kampeerplekken, waar dit effect dan ook niet te zien is. Ook leuk: KDC won in 2025 de felbegeerde Red Online Marketing award voor de hartverwarmende, persoonlijke kerstboodschap die eind 2024 bij alle gasten op de digitale mat viel. En hoog werd gewaardeerd.

Invloed op PWN

Kans:

Door digitalisering en procesverbeteringen op basis van data kunnen we beter aansluiten op behoeften van zowel particuliere als zakelijke klanten.

Impact van PWN op mens en milieu

Positief:

PWN heeft een positieve impact op klanten en bezoekers met een maatschappelijk aanvaardbare prijs en goede service, advies en communicatie.



Interview: AI in klantcontact

Klantcontactcentrum krijgt AI-assistentie

Begin 2026 maakten de eerste PWN-kanten kennis met Flora, de nieuwe AI-assistent van het klantcontactcentrum (KCC). Een handige hulp die nu al veel vragen kan beantwoorden, en hier in de toekomst alleen maar beter in wordt. Het voorbereidende werk gebeurde in 2025. Ondertussen krijgen de KCC-medewerkers zelf ook steeds meer ondersteuning van AI, mede dankzij de menselijke inzet van AI-conversatiespecialist Jos de Jong. “We lopen zo voorop dat we het wiel nog voor een deel aan het uitvinden zijn.”

INTERVIEW

Natuurlijk, een chatbot is niet nieuw. Maar wat Flora bijzonder maakt, is dat er verschillende AI-agents achter zitten. “Hierdoor kan Flora niet alleen met klanten in gesprek, maar ook zelfstandig taken uitvoeren”, legt Jos uit. “Dat gaat dus verder dan de generatieve AI die we bijvoorbeeld kennen van ChatGPT. We beginnen eenvoudig, met meterstanden doorgeven. Flora zet deze volautomatisch door naar het PWN-systeem. Op eenzelfde manier kunnen klanten straks hun gegevens aanpassen of hun termijnbedrag wijzigen. We breiden de mogelijkheden stap voor stap uit.”

Automatische samenvatting

Als mensen niet meer bellen voor eenvoudige handelingen zoals hun meterstanden doorgeven, gaat de wachttijd bij het KCC omlaag. Flora neemt de medewerkers bovendien werk uit handen, zodat zij zich kunnen concentreren op complexere vragen. “Wie er met Flora niet uitkomt, gaat direct door naar de livechat met een medewerker”, zegt Jos. “Hiervoor bouwen we zo min mogelijk drempels in, want niets is irriterender dan blijven hangen bij een chatbot die je niet kan helpen.” Op hun beurt worden KCC-medewerkers geholpen door aanvullende AI-toepassingen. “Gesprekken worden automatisch uitgeschreven en samengevat. Allemaal volgens dezelfde opbouw, zodat KCC'ers snel in de verslagen kunnen zoeken én we er makkelijker inzichten uit kunnen halen. Bijvoorbeeld over waar klanten precies voor bellen. Dat helpt weer om de dienstverlening verder te verbeteren.”

Zoeken naar instructies voorbij

Nieuw zijn ook de zogenoemde ‘kenniskaarten’ voor het KCC die automatisch op het juiste moment in het scherm verschijnen. “Deze kaarten vervangen de uitgebreide instructies die in allerlei bestanden op Sharepoint stonden”, zegt Jos. “Daar moesten



“Hierdoor kan Flora niet alleen met klanten in gesprek, maar ook zelfstandig taken uitvoeren”

Jos de Jong, AI-conversationspecialist

medewerkers vaak flink in zoeken om een klant te kunnen helpen. Al die informatie hebben we opgeknipt en omgezet in korte kenniskaarten. Het chat- en telefoniesysteem herkent live waar een gesprek over gaat en brengt op basis daarvan kenniskaarten in beeld. Dit zijn suggesties, KCC-medewerkers kunnen zelf eenvoudig verder zoeken in de kaarten als de juiste informatie er niet bij zit. Of de kaart wegstappen als ze het antwoord zelf wel weten.”

Pionieren met prompts

Bij de ontwikkeling en invoering van de diverse toepassingen, waaronder ook een voicebot die voor 2026 op het programma staat, is een uitgebreid projectteam betrokken. Met naast Jos onder andere twee teamleiders, een functioneel beheerder van Informatievoorziening, een projectleider van de implementatiepartner en twee softwareontwikkelaars van de leverancier van het telefoniesysteem. “Er komt veel bij dit traject kijken. Alleen al omdat AI agency nog zo nieuw is dat we bijna alles zelf moeten uitvinden. Hoe maak je een goede prompt voor een AI agent die altijd de gewenste output oplevert? Wat kan wel

en wat is nog een brug te ver? Dat pionieren is heel uitdagend en leuk, maar het is ook spannend voor de organisatie. Want wat we live zetten, moet wél goed werken.”

Brug naar de praktijk

Daarnaast is er veel aandacht voor de KCC-medewerkers die met al die nieuwe AI-toepassingen gaan werken. “In korte tijd komen er veel veranderingen op hen af: een nieuw klantinformatiesysteem in 2024, een nieuw telefoniesysteem begin 2025 en nu AI. Om iedereen mee te nemen, organiseerden we regelmatig demosessies voor het KCC. Een groep key users dacht inhoudelijk mee, als schakel tussen hun collega's en de ontwikkelaars. Zij hebben ook geholpen om de training op te zetten en stonden bij de livegang paraat om bij te springen als collega's ergens tegenaan liepen. Wat ook goed werkt, is dat we laten zien wat Flora al afvangt. Dat is zeker belangrijk voor medewerkers in de livechat, die vragen afhandelen waar Flora niet uitkomt. Als zij zien hoeveel er al is opgelost – en dat het systeem dus werkt – geeft dat vertrouwen.”



HOOFDSTUK 5: ESG - GOVERNANCE

- 5.1 Goed bestuur
- 5.2 Risicomanagement
- 5.3 Uitgelicht: cybersecurity
- 5.4 Transparantie en verantwoording
interne beheersing
- 5.5 Overkoepelende beschouwing
risicobeheersing
- 5.6 Directieverklaring
- 5.7 Toekomstparagraaf
- 5.8 Bericht van de Raad van Commissarissen
- 5.9 Verslag van de Ondernemingsraad

Goed bestuur is een voorwaarde voor een veilige en toekomstbestendige drinkwatervoorziening en natuurbeheer. In dit hoofdstuk beschrijven we hoe PWN invulling geeft aan zorgvuldig en transparant handelen, en hoe we onze organisatie zó inrichten dat we snel en verantwoord kunnen inspelen op (externe en interne) ontwikkelingen. Een belangrijk onderdeel daarvan is risicomanagement: het herkennen, beoordelen en beheersen van risico's die de betrouwbaarheid van onze dienstverlening kunnen raken. Eén thema lichten we uit: cybersecurity (zie pagina 89). Digitale weerbaarheid van onze systemen – waar cybersecurity deel van uitmaakt – is essentieel voor de continuïteit van onze productie en distributie, en vraagt om voortdurende aandacht en vernieuwing.

5.1 GOED BESTUUR



Onze principes zijn goed verankerd

PWN hecht groot belang aan goed bestuur, transparantie en verantwoording. Wij passen de Nederlandse Corporate Governance Code (2025) vrijwillig toe; de principes hiervan zijn verankerd in onze statuten en het dagelijks handelen van directie en Raad van Commissarissen.

In lijn met de code besteden wij expliciet aandacht aan duurzame langetermijnwaardecreatie (ESG), integriteit, gedrag en cultuur (inclusief soft controls), diversiteit en inclusie, stakeholderdialoog en risicomanagement. De werking van deze principes monitoren wij onder meer via het medewerkers-belevingsonderzoek, interne audits, reputatieonderzoek en periodieke gesprekken met de accountant. De Governance Code vormt de basis voor de verdere uitwerking in de volgende paragrafen.

Structuur en toezicht

PWN is een naamloze vennootschap met de provincie Noord-Holland als enige aandeelhouder. De directie is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding en de uitvoering van de strategie. De Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op het beleid van de directie en de algemene gang van zaken, en adviseert waar nodig. De governancestructuur is nader vastgelegd in de statuten (geactualiseerd in 2024) en reglementen (geactualiseerd in 2025, ter besluitvorming 2026).

Wet- en regelgeving en maatschappelijke verantwoordelijkheid

PWN werkt binnen het kader van de wet- en regelgeving, met de Drinkwaterwet als belangrijkste wettelijke basis voor onze primaire taak: het produceren en leveren van betrouwbaar drinkwater. De Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) houdt namens het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat toezicht op de naleving van deze wet. Daarnaast ziet de Autoriteit Consument & Markt (ACM) toe op de transparantie en redelijkheid van de drinkwatertarieven en de bescherming van consumentenbelangen.

Voor het natuurbeheer is PWN gebonden aan onder meer de Omgevingswet, die regels stelt voor het behoud en herstel van natuurgebieden, soorten en biodiversiteit. Wij handelen voor deze taak in opdracht van de provincie, waarbij we ons houden aan de beheerovereenkomst. Daarnaast zijn Europese richtlijnen zoals de Vogelrichtlijn en Habitatrichtlijn van toepassing op de Natura 2000-gebieden die PWN beheert.

PWN neemt zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus en handelt in lijn met relevante milieuwetgeving, privacywetgeving (AVG) en sectorale richtlijnen. Thema's zoals sociale veiligheid, integriteit, diversiteit en duurzaamheid zijn verankerd in beleid en gedragscodes.

5.1 GOED BESTUUR

Stakeholderdialoog

We betrekken actief onze stakeholders - klanten, bezoekers, omwonenden, medewerkers, onze aandeelhouder, financiers, partners en toezichthouders - bij het bepalen van strategie en beleid. Via structureel overleg, belevingsonderzoeken en participatieprocessen verzamelen we signalen en verwachtingen. Deze vertalen we naar onze opgaven en duurzaamheidsbeleid. De input van ruim 250 stakeholders is verwerkt in onze materialiteitsanalyse, die de tien belangrijkste ESG-thema's voor PWN bepaalt en richting geeft aan deze rapportage. Zie hoofdstuk 2, Waardecreatie/Materialiteitsanalyse.

Reputatiemanagement

Samenwerking en draagvlak zijn essentieel om onze opgaven effectief aan te pakken en de strategische doelen te realiseren. Om dat goed te kunnen doen, willen we inzicht hoe PWN wordt gezien, welke verwachtingen stakeholders hebben en waar kansen liggen om de relatie met de omgeving verder te versterken. Daarom voeren we tweejaarlijks een reputatieonderzoek uit onder externe stakeholders, particuliere klanten, zakelijke klanten en medewerkers van PWN. Dit is een combinatie van kwalitatief onderzoek (diepte-interviews) en kwantitatief onderzoek (online enquête). Dit geeft ons een actueel beeld van onze reputatie en van de ontwikkelingen hierin – belangrijke sturingsinformatie. In 2025 beoordeelden stakeholders de samenwerking met PWN met gemiddeld een 8. Hiermee bleven we stabiel ten opzichte van de vorige meting.

Risicomanagement en interne beheersing

Risicomanagement is integraal onderdeel van onze planning- en controlcyclus. Naast financiële en operationele risico's besteden we expliciet aandacht aan strategische risico's en periodieke compliance- en security-audits. De belangrijkste risico's en beheersmaatregelen worden periodiek geëvalueerd en gerapporteerd aan de RvC. In 2025 zijn we met hulp van een externe consultant een traject gestart om de besturing en monitoring in onze organisatie verder te ontwikkelen.

Transparantie en beloningen

Beloningen zijn transparant en voldoen aan de Wet Normering Topinkomens (WNT). Nevenfuncties van bestuurders en commissarissen worden openbaar gemaakt. De RvC evalueert jaarlijks haar eigen functioneren en dat van de directie.

Diversiteit en inclusie

Wij streven naar een diverse en inclusieve organisatie, zowel in de samenstelling van medewerkers als in directie en toezicht. Beleid en resultaten op het gebied van diversiteit en inclusie worden jaarlijks geëvalueerd en gepubliceerd. De man-vrouwverhouding in leidinggevende posities is een expliciete kpi; we voldoen aan de streefcijfers die hiervoor zijn vastgesteld (zoals ook vermeld in onze verslaglegging richting de Sociaal Economische Raad).

5.1 GOED BESTUUR

Comply or explain

Afwijkingen van de Governance Code worden benoemd en gemotiveerd (comply or explain). In 2024 zijn de statuten van PWN geactualiseerd. Vervolgens zijn in 2025 ook de diverse reglementen onder handen genomen; de besluitvorming hierover volgt in 2026. PWN wijkt op enkele onderdelen af van de code (bij bepalingen die alleen van toepassing zijn op beursgenoteerde ondernemingen). Deze afwijkingen zijn gemotiveerd in het jaarverslag opgenomen:

Onderdeel Corporate Governance Code	Toepassing door PWN	Uitleg afwijking (indien van toepassing)
one-tier bestuursstructuur	Niet van toepassing	PWN heeft een two-tier bestuursstructuur.
Bezit van aandelen door commissarissen of bestuurders	Niet van toepassing	Drinkwaterwet sluit aandelenbezit uit.
Certificering van aandelen	Niet van toepassing	Geen certificering van aandelen uitgevoerd.
Institutionele beleggers	Niet van toepassing	Aandelen uitsluitend in overheidshanden.
Informatievoorziening aan analisten	Niet van toepassing	Geen relevante doelgroepen voor analisten.
Verklaring Omtrent Risico's	Afwijking	Zie pagina 93. PWN kiest er op dit moment bewust voor om geen formele Verklaring Omtrent Risicobeheersing af te geven. Het opstellen van een volledige VOR brengt aanzienlijke administratieve lasten met zich mee, die naar het oordeel van PWN niet in verhouding staan tot de toegevoegde waarde. PWN rapporteert daarom op een andere, passende wijze over risicobeheersing, het beheersingsniveau van risico's en verbetermaatregelen in het bestuursverslag en via periodieke rapportages aan de Raad van Commissarissen.

5.1 GOED BESTUUR

Organisatie en toezicht

PWN is georganiseerd in vier sectoren en een stafafdeling, elk met een eigen (sector)directeur. Aan het hoofd van de organisatie staat de algemeen directeur. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid en de strategie van de directie en de algemene gang van zaken. Ook staat de RvC de directie met raad terzijde. Het directieteam bestaat uit de algemeen directeur, de vier directeuren van de sectoren, de directeur Control, Finance, Tax & Treasury en de directiesecretaris. De directie heeft samen met de Raad van Commissarissen de verantwoordelijkheid om de verschillende relevante belangen, inclusief die van de stakeholders, af te wegen. De taken en verantwoordelijkheden van de directie zijn vastgelegd in de statuten en het directiereglement. De beloning van de leden van de directie bevat geen variabele componenten; bepalingen over opties en dergelijke zijn niet van toepassing.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf onafhankelijke leden, benoemd door de aandeelhouder. De RvC kent een Auditcommissie en een Remuneratiecommissie. Taken, verantwoordelijkheden en samenstelling van de RvC en zijn commissies zijn vastgelegd in de statuten en de reglementen van de RvC. Voor details verwijzen wij graag naar het verslag van de RvC op pagina 97.

Interne audit, privacy & integriteit

De voortgang en opvolging van bevindingen van de externe accountant en interne audit worden elk tertiaal gerapporteerd aan het directieteam en de Raad van Commissarissen. Ons beleid rondom risicobereidheid en risicomanagement lichten wij nader toe in 5.2 Risicomanagement.

In 2025 zijn er geen bijzonderheden geconstateerd rond de naleving van de Gedragscode en zijn er geen meldingen gedaan via de Klokkenluidersregeling. Een samenvatting van de rapportage van vertrouwenspersonen over ongewenste omgangsvormen is opgenomen in paragraaf 4.1 'Aantrekkelijke, veilige en gezonde werkomgeving'.

De toelichting op de Declaration of Accountability met betrekking tot privacywetgeving is te vinden in de paragraaf Risicomanagement.

5.2 RISICOMANAGEMENT



Risicobeheersing is essentieel voor ons

De bedrijfsactiviteiten van PWN brengen onvermijdelijk risico's met zich mee. Daarom is risicobeheersing een essentieel onderdeel van onze bedrijfsvoering. Daarbij richten wij ons op alle facetten van de organisatie: van risico's rond onze strategische doelstellingen tot risico's rond de operatie, de betrouwbaarheid van financiële rapportages en compliance. In ons risicobeleid combineren we een zorgvuldige afweging van risico's met passende beheersmaatregelen en controle op de effectiviteit en naleving van regels en maatregelen.

5.2 RISICOMANAGEMENT

Risicobereidheid

Een belangrijk element bij het beoordelen en afwegen van risico's is onze bereidheid om risico's te nemen bij het realiseren van onze organisatiedoelstellingen. Hierbij onderscheidt PWN risico's en ambities op het gebied van strategie, operationele bedrijfsvoering, financiën en compliance. Gezien onze maatschappelijke positie, wettelijke taak en onze bijdrage hiermee aan de volksgezondheid en natuurbeheer geldt voor alle organisatiedoelstellingen dat we risico's niet actief

opzoeken en nemen. Onze algemene houding in dit opzicht is risicomijdend. Vanuit dat oogpunt hanteert PWN strakke kaders voor de besturing en inrichting van de interne organisatie. Wij zetten in hoge mate beheersmaatregelen in om geïdentificeerde risico's zoveel mogelijk te beheersen. In 2025 is de toelichting op onze risicobereidheid verduidelijkt ten opzichte van 2024.

Risicocategorie	Risicobereidheid 2025	Toelichting
Strategisch	Midden	PWN is bereid om tot zekere hoogte risico's te aanvaarden om de strategische ambities te realiseren. Het streven hierbij is naar een optimale balans tussen risico's en ambities op de langere termijn.
Operationeel	Zeer laag tot laag	Zeer laag: risico's rondom de veiligheid van onze medewerkers en leveringszekerheid van kwalitatief hoogwaardig drinkwater worden zo veel mogelijk vermeden. Als er een afweging noodzakelijk is tussen leveringszekerheid en de veiligheid van medewerkers, dan heeft veiligheid altijd prioriteit. Laag: voor het effectief en efficiënt inzetten van middelen in onze bedrijfsprocessen werken we met een marginaal hogere risicohouding. De bereidheid tot acceptatie van risico's is mede afhankelijk van de inspanning (tijd/kosten) die de risicospons met zich meebrengt.
Financieel	Laag tot midden	Laag: PWN accepteert geen risico's die kunnen leiden tot materiële fouten in de jaarrekening. Midden: de risicobereidheid voor financiële risico's is gematigd. PWN neemt niet meer risico dan redelijkerwijs nodig is om de ambities te realiseren.
Compliance	Zeer laag tot laag	Laag: PWN streeft ernaar om volledig te voldoen aan de wet- en regelgeving die op PWN van toepassing is en hanteert daarom in algemene zin een lage risicobereidheid. Zeer laag: waar het gaat om de Drinkwaterwet, hanteert PWN een zeer lage risicobereidheid.

5.2 RISICOMANAGEMENT

Risicomanagementproces

Ons risicomanagementproces is gebaseerd op het COSO Enterprise Risk Management Integrated Framework (COSOERM). Dit begint met het vaststellen van onze doelstellingen en risicobereidheid. Hierna inventariseren de directie en de sectormanagementteams de risico's die het meest verbonden zijn aan de strategie, doelstellingen en activiteiten van PWN. De volgende stap is een analyse van de kans dat deze risico's zich voordoen en de impact ervan op onze bedrijfsvoering.

De strategische risico's zijn in 2025, net als in 2024, gemonetariseerd. Dit wil zeggen dat we de impact van deze risico's als waarde in euro's uitdrukken. Op basis hiervan prioriteren we de risico's en bepalen we maatregelen om ze te verminderen of te mitigeren. De kans dat de risico's zich openbaren, hebben we in 2024 voor het eerst ingeschat op zowel de korte termijn (binnen nu en één jaar) als de lange termijn (binnen nu en tien jaar). Het directieteam en de managementteams zijn in 2025 bij het toekennen van scores aan de risico's ondersteund door inhoudelijke risico-experts. Hieronder lichten we toe hoe we de beheersmaatregelen in de organisatie borgen.

Alle relevante risico's worden opgenomen in het risicoraamwerk, met vermelding van de getroffen maatregelen op hoofdlijnen. Om zicht te krijgen op nieuwe en bestaande risico's, monitoren we externe en interne ontwikkelingen en kijken we naar de beslissingen die PWN heeft genomen. Dat doen we twee keer per jaar en waar nodig stellen we het raamwerk bij.

Risicomanagement geeft ons een redelijke mate van zekerheid in het realiseren van onze strategie en doelstellingen door onzekerheden, kansen en bedreigingen

vroegtijdig te identificeren, analyseren en te beheersen. Daarom is risicomanagement onderdeel van onze planning- en controlcyclus. Elke vier maanden wordt aan de managementteams, de directie en de Raad van Commissarissen gerapporteerd over risico's en de opvolging van bijbehorende beheersmaatregelen. Daarnaast monitoren managers zelf de risico's en beheersmaatregelen die voor hun team relevant zijn. Ook verankeren ze risicobeheersing in teamplannen en sturen ze er actief op. Jaarlijks krijgen de Auditcommissie en de Raad van Commissarissen een rapportage over de opzet en werking van het risicomanagementsysteem. Hierbij wordt ook aangegeven of er verbeteringen zijn doorgevoerd.

Ontwikkelingen

De PWN Risicomatrix is in 2025 geactualiseerd. Daarnaast is er in 2025 een gebruiksaanwijzing geschreven om het gebruik van de PWN Risicomatrix te vergemakkelijken. Verder wil PWN meer inzicht krijgen in de belangrijkste risico's die het behalen van haar organisatiedoelen kunnen beïnvloeden. Om de juiste beslissingen te nemen voor de beheersing van deze risico's, is het belangrijk dat we actuele en betrouwbare informatie over risico's hebben. Hiermee kan PWN gericht beheersmaatregelen nemen om risico's te verkleinen en zo de organisatiedoelen te behalen. Mede hierom ziet PWN het belang van een Management Control Framework (MCF).

In 2025 is het bredere onderzoek afgerond naar een GRC-oplossing (Governance Risk en Compliance) die geschikt is voor PWN. Hierbij is nadrukkelijk gekeken naar een oplossing die een belangrijke bijdrage kan leveren aan het risicomanagementproces van de organisatie. Daarnaast is veel aandacht besteed aan een bredere inzet van deze oplossing,

zodat deze oplossing bijvoorbeeld ook de PDCA-cyclus (plan-do-check-act) kan faciliteren. Begin 2026 publiceren we een Europese aanbesteding voor de aanschaf van de GRC-oplossing. De verwachting is dat in 2026 gestart kan worden met de gefaseerde implementatie van deze oplossing.

De volgende stap is om uitvoering te geven aan de lopende verbeteringen vanuit procesgericht werken en het plan van aanpak voor operationeel risicomanagement binnen PWN. De procesbeschrijvingen van PWN vormen het uitgangspunt voor de identificatie en monitoring van deze operationele risico's. De risico's, beheersmaatregelen en relevante wet- en regelgeving leggen we vast in een management control framework.

Risicoprofiel

PWN is als drinkwaterbedrijf en natuurbeheerder primair verantwoordelijk voor het waarborgen van de continuïteit en kwaliteit van de drinkwaterlevering in ons voorzieningsgebied en natuurbeheer in de duinen. Deze zorgplicht van bron tot klant is het kader voor onze belangrijkste risico's.

In lijn met het COSO-model zijn de risico's ingedeeld in vier categorieën: strategische, operationele, financiële en compliance risico's. Per categorie lichten we verderop de belangrijkste risico's die in 2025 binnen PWN zijn geïdentificeerd, kort toe.

5.2 RISICOMANAGEMENT

Strategische risico's	Operationele risico's	Financiële risico's	Compliance risico's
2. Drinkwaterbeschikbaarheid op middellange termijn door vertraging in grote projecten zoals WPJ en Heemskerk	1. Geen adequate (informatie)beveiliging		13. Toenemende juridisering
3. Bronnen drinkwater bedreigd en ontoereikende zuivering i.v.m. aangescherpte normstelling	5. Afname kwantiteit en kwaliteit externe ketenpartners	15. Onvolledige rechtspositie (zakelijk recht)	
4. Geopolitieke ontwikkelingen	7. Langdurige uitval door achterstallig beheer en onderhoud assets en saneringen		
6. Onbeschikbaarheid ruimte in provincie	9. Opwarming van het leidingnet		
8. Afname duinspecifieke biodiversiteit	10. Beschikbaarheid gekwalificeerd personeel en benodigde kennis		
14. Onveilige werkomgeving	11. Reststromen niet kunnen afvoeren		
	12. Onbeheersbare bosbranden		

- Strategische risico's
- Operationele risico's
- Financiële risico's
- Compliance risico's

Ontwikkeling risico t.o.v. vorig jaar:



Risico gestegen



Risico gedaald



Nieuw of gelijk gebleven risico



5.2 RISICOMANAGEMENT

Strategische risico's

De strategische risico's van PWN hangen samen met onze strategische doelstellingen, de leveringszekerheid van drinkwater, de bescherming van onze drinkwaterbronnen en natuurbeheer.

Strategisch risico	Beheersmaatregelen
Drinkwaterbeschikbaarheid op middellange termijn door vertraging in grote projecten zoals WPJ en Heemskerk (2)	Voor alle projecten: • Actief participeren in Vewin-afstemgroep stikstof om kennis te delen en Vewin-lobby te voeren. • Waar nodig vergunningen aanvragen voor bestaande locaties die nog geen natuurvergunning hebben en gebruik maken van een oude milieutoestemming. • Aanpassing van projecten en vergunningen waarvan de vergunning met terugwerkende kracht niet meer geldig is. Nieuwbouwprojecten UF-HF & uitbreiding WPJ • UF-HF: Hanteren lean werkmethode om verstoringen vroegtijdig te ontdekken en te kunnen mitigeren. • Bij beide aandeelhouders van de WRK is de besluitvorming voor het project uitbreiding WPJ afgerond met goedkeuring van het investeringsvoorstel. Op 17 december 2025 is de investering goedgekeurd in de aandeelhoudersvergadering WRK. Hiermee is het risico rond de besluitvorming deels opgelost. • Er is een extra besluitvormingsstap aan het proces toegevoegd: voordat kan worden overgegaan op de uitvoeringsfase is ook een separaat uitvoeringsbesluit door beide aandeelhouders nodig. PWN is met de WRK-directie in gesprek met als doel de eisen voor een positief uitvoeringsbesluit gezamenlijk vast te stellen. • De vergunning Wet Natuurbescherming voor het project uitbreiding WPJ kan nog niet verleend worden, omdat de Raad van State krachtens uitspraken o.a. in december 2024 de mogelijkheid van intern salderen voor stikstofdepositie verbiedt. Voor een oplossing zijn verschillende scenario's in beeld. Het aanvragen van een vergunning met beperkte depositie waarbij conventioneel gebouwd mag worden, wordt nu verder uitgewerkt. • De werkzaamheden in Heemskerk zijn in uitvoering en lopen in tijd én financieel volgens planning. De vergunning Wet Natuurbescherming is in 2025 verleend.
Bronnen drinkwater bedreigd en ontoereikende zuivering i.v.m. aangescherpte normstelling (3)	• Actieve inbreng kennis richting Beleidskompas PFAS IenW. Uitkomst is dat we wachten op het WHO-advies aan de EU. • Frequentie monitoring op breed pakket stoffen voortgezet in Rijn (via RIWA-Rijn) en IJsselmeer (Andijk). • Realisatie UF-HF2 Heemskerk gestart: inzet membraanfiltratie om PFAS en andere verontreinigingen maximaal te verwijderen. • Mogelijk strengere normen voor zover in beeld opnemen in programma van eisen uitbreidingen en nieuwbouw. • In lobby: actief uitdragen dat een totaalverbod op PFAS (en vergelijkbare stoffen) de weg voorwaarts is (via eigen lobby en via Vewin, EurEau).
Geopolitieke ontwikkelingen (4)	• Actief participeren, kennis en belangen inbrengen/ophalen binnen onder andere Vewin-stuurgroepen en -platforms, veiligheidsregio's, provincie Noord-Holland en het Rijk. • Kernteam weerbaarheid inventariseert externe stakeholders en bestaande externe overlegstructuren. • Inventariseren bestaande (nood)communicatiemiddelen binnen PWN en de beschikbaarheid daarvan bij langdurige uitval van elektriciteit en/of internet. • Voorbereidingsactiviteiten om in 2026 te komen tot een werkafspraken rondom intern handelen/informerend bij langdurige uitval van elektriciteit en/of internet. • Inventarisatie van landelijke afspraken/prioriteringen in aanleveren verbruiksstoffen (verdringingsreeksen). • Inventarisatie van kritieke functies binnen de eigen organisatie.

5.2 RISICOMANAGEMENT

Strategisch risico	Beheersmaatregelen
Onbeschikbaarheid ruimte in provincie (6)	• PWN heeft de ruimtevraag van drinkwater letterlijk op de kaart gezet met het rapport De ruimtelijke impact van drinkwater in de Metropoolregio Amsterdam. • De ruimtevraag van drinkwater is vervolgens opgenomen in de uitvoeringsagenda van de NOVEX Metropoolregio Amsterdam (rijks-regiosamenwerking aan grote opgaven). • Het kaartmateriaal is toegevoegd aan de kaartenatlas van de Provincie Noord-Holland die onder meer wordt benut voor de geactualiseerde Omgevingsvisie Regie op de ruimte. • PWN neemt samen met andere drinkwaterbedrijven, de waterschappen en Rijkswaterstaat deel aan het bestuurlijk overleg Water, bodem en ruimte van de Provincie Noord-Holland. • PWN heeft actief deelgenomen aan werksessies over de Omgevingsvisie van de provincie, de NOVEX MRA, Ontwikkelperspectief Noord-Holland Noord en Ruimtelijk Perspectief.
Afname duinspecifieke biodiversiteit (8)	• Uitvoering diverse projecten in de binnenduinrand met ruimte voor natuur, waterberging en recreatie in samenwerking met onze omgeving. • Volledig openstellen natuurbrug Zandpoort door verwijdering damhertwerend hek. • Verkenning langetermijnmaatregelen voor veerkrachtige natuur. • Opstellen toekomstperspectief recreatieve infrastructuur. Herijken monitoringsplan en opstellen meerjarige onderzoeksagenda, zodat we over de juiste gegevens en kennis beschikken om ontwikkelingen te volgen en beheerkeuzes te maken. • Investeren in voorlichting en educatie van bezoekers en scholieren over natuur en veranderende omstandigheden.
Onveilige werkomgeving (14)	• Er is besloten een Veiligheidsmanagementsysteem conform ISO45001 op te zetten.

5.2 RISICOMANAGEMENT

Operationele risico's

Operationeel risico	Beheersmaatregelen
Geen adequate (informatie)beveiliging (1)	• Security Board monitort acties en stuurt op ontwikkelingen. • Actieplan voor verhogen beveiligingsbewust gedrag is uitgevoerd op basis van meting en krijgt continu aandacht. • Hacksimulatie ('purple teaming') is uitgevoerd (naast de reguliere penetratietesten). • Beheersmaatregelen voor compliance aan aankomende Cyberbeveiligingswet en Wet weerbaarheid kritieke entiteiten zijn vastgelegd, toegekend en worden uitgevoerd en getoetst. • Verbeterpunten voor toegangsbeheer zijn geïdentificeerd en opgepakt. • Diverse verbeteracties zijn gezamenlijk binnen de drinkwatersector opgepakt, zoals handelingsperspectieven rondom geopolitieke ontwikkelingen en leveranciersbeheer.
Afname kwantiteit en kwaliteit externe ketenpartners (5)	• Op strategisch niveau blijven we het gesprek voeren met potentieel geschikte aannemers. • Structurele afstemming organiseren tussen drinkwaterbedrijven om deze risico's gezamenlijk te bespreken en van elkaar te leren. • De kwaliteit van de huidige aannemers meten en evalueren en hier op meerdere niveaus actief op sturen. • Bij het uitschrijven van aanbestedingen en het opstellen van nieuwe raamcontracten nadrukkelijk rekening houden met de huidige marktsituatie en de toetsingscriteria hierop aanpassen.
Langdurige uitval door achterstallig beheer en onderhoud assets en saneringen (7)	Om de toenemende vervangingsopgave (90 km in 2025 naar 140 km in 2035) te realiseren, ondernemen we de volgende acties: • Inzichtelijk maken benodigd personeel distributie voor de komende 5 jaar. • Aanbesteden solocontracten met langere contracttermijn om aannemerscapaciteit te binden. • Verhogen grenzen binnen de contracten om meer werk met vaste contractpartners uit te kunnen voeren (voorkomt vertraging vanwege aanbesteden). • Overweging om de werkstroom nieuwbouw met een apart team op te pakken om de capaciteit voor reconstructie en sanering optimaal te benutten. • Engineering opzetten voor saneringen en reconstructie om werk tijdig te kunnen voorbereiden. • Werkstroombesturing opzetten om te sturen op optimale benutting beschikbare ploegen voor reconstructie en sanering bij de contractaannemers. • Bij team SOLIP (storingen en onderhoud) is gewerkt aan een vertaling van de drie jaaropdrachten versus de hiervoor beschikbare capaciteit. • Er is een dashboard ontwikkeld om beter te kunnen sturen op prestaties van het team. • Er is een verbeterplan SOLIP opgesteld wat in 2026 tot uitvoering gaat komen. • Alle werkprocessen en werkinstructies zijn geactualiseerd. • Er zijn diverse plannen opgesteld om inspecties en onderhoud aan assets te borgen. • Er is gestart met een visie en uitvoering op uitbesteden van taken.

5.2 RISICOMANAGEMENT

Operationele risico's

Operationeel risico	Beheersmaatregelen
Opwarming van het leidingnet (9)	- PWN is in 2025 met pilotonderzoek gestart om te bepalen hoe voedingsstoffen in het drinkwater van productielocatie Andijk verminderd kunnen worden, zodat bacteriegroei ook bij hogere temperaturen wordt beperkt. - KWR is een onderzoek gestart naar het gezondheidsrisico van een tijdelijke overschrijding van de temperatuurnorm. - PWN heeft het effect van alle bekende maatregelen tegen opwarming van drinkwater doorerekend voor het eigen voorzieningsgebied. - PWN deelt actief onder andere via omgevingsmanagement en DPRA-sessies aan gemeentes wat hun taak is/kan zijn in het tegengaan van opwarming van drinkwater. - PWN heeft een geografische kaart van de opwarming in het leidingnet laten publiceren op de website van HHNK en Provincie Noord-Holland.
Beschikbaarheid gekwalificeerd personeel en benodigde kennis (10)	Op instroom: - In samenwerking met Brandmannen arbeidsmarktcampagne uitgevoerd en gerichte campagnes op moeilijk te vervullen functies. - Verbeteren selectieproces, pilots lopen. - Gestart met trainees, 14 gestart dit jaar. - Aandacht voor stagiaires. - Samenwerking met Infra Groot Amsterdam voortgezet en geformaliseerd. - Samenwerking met scholen, gastlessen, ontwerpen opleidingsmateriaal 'water' en diverse beurzen/markten waarin we de samenwerking hebben gezocht met o.a. HHNK. - Initiatieven vanuit sectoren, zoals leergang assetmanagement. Op behoud: - Leiderschapsprogramma met diverse thema's. - Gestart met het ontwikkelen van onboardingsprogramma specifiek voor managers. - Diverse trainingen gegeven op talent (creëren van beweging & invloed), ontwikkeling (regie op je loopbaan), D&I thema's (awareness) en andere sociale thema's (mantelzorg, overgang). - Introductie loopbaanplatform Mijn loopbaan bij PWN. - PWN fit-agenda, diverse initiatieven op duurzame inzetbaarheid. - Strategisch personeelsplan (SPP), inzicht en focus op bedrijfskritische functies, gestart met vaststellen competentiematrix. - Benoeming rol talentscout, aandacht voor het ontwikkelpotentieel (vastgelegd in SPP).

5.2 RISICOMANAGEMENT

Operationele risico's

Operationeel risico	Beheersmaatregelen
Reststromen niet kunnen afvoeren (11)	• In projecten die zich richten op nieuwe zuiveringen, worden in een vroeg stadium immissietoetsen uitgevoerd om vast te stellen of er stoffen mogelijk tot knelpunten leiden. • Ook in Waterwijs is hiervoor een onderzoeksproject in uitvoering (NL-breed). Zo wordt de opgave nader in beeld gebracht. • Er wordt onderzoek gedaan naar een nieuwe innovatief zuiveringsconcept RO-Connect waarmee we de concentraatstroom zouden kunnen behandelen en het waterverlies beperken. Richting IenW is bekend gemaakt dat de techniek behouden moet blijven en dat lozing noodzakelijk blijft op korte en mogelijk lange termijn.
Onbeheersbare bosbranden (12)	• Risico's voor drinkwaterproductielocaties en campings in beeld gebracht. • Living lab opgericht in Nationaal Park Zuid-Kennemerland om te leren over natuurbrandpreventie en over samenwerking tussen verschillende partijen (natuurbeheerder, veiligheidsregio, gemeente, bewoners). • Gestart met de ontwikkeling van een assessmenttool waarmee PWN de juiste maatregelen kan bepalen voor drinkwaterlocaties in het duin met oog voor verschillende belangen (o.a. veiligheid en natuurwaarden).

5.2 RISICOMANAGEMENT

Financiële risico's

Financieel risico

Beheersmaatregelen

- | | |
|---|--|
| Onvolledige rechtspositie (zakelijk recht) (15) | <ul style="list-style-type: none">• In 2025 is geregeld dat aanvragen Zakelijk Recht (ZR) worden vastgelegd in SAP, zodat we erop kunnen monitoren dat projecten niet worden afgesloten zonder gevestigd ZR. Daarnaast geregeld dat de obligo (aangegane verplichtingen en gereserveerd budget) op de drinkwaterleidingprojecten zichtbaar zijn, zodat projecten niet zomaar kunnen worden afgesloten.• Inrichten van verbeterde interne besturing. |
|---|--|

Voor de toelichting op de overige financiële risico's verwijzen we naar pagina 124 met financiële risico's in de toelichting op de geconsolideerde balans.

Compliance risico

Compliance risico

Beheersmaatregelen

- | | |
|-------------------------------|---|
| Toenemende jurisdisering (13) | <ul style="list-style-type: none">• PWN heeft meer nadruk gelegd op het vergroten van het juridisch bewustzijn in de organisatie. |
|-------------------------------|---|

5.2 RISICOMANAGEMENT

Overige risico's en aandachtsgebieden in 2025

Navigeren door turbulentie

In een snel tempo verandert de wereld om ons heen. Er komt veel op ons af en veel heeft invloed. Voor PWN is er daardoor veel om rekening mee te houden, zoals geopolitieke ontwikkelingen die zorgen voor hoge energieprijzen en een instabiele economische situatie. Of de crisissen op het gebied van klimaat, stikstof, PFAS en biodiversiteit. Ook houden wij een watercrisis niet voor onmogelijk (een tekort aan beschikbaar zoetwater voor de productie van drinkwater).

Voor onze operationele bedrijfsvoering hebben deze ontwikkelingen invloed op de beschikbaarheid en prijsontwikkeling van energie, chemicaliën en andere grondstoffen. Voor de borging van de drinkwaterkwaliteit moeten we beschermende maatregelen nemen en flexibel zijn in onze bedrijfsvoering. Voor de voortgang van onderhouds- en investeringsprojecten is de beschikbaarheid en prijsontwikkeling van materialen een belangrijk aandachtspunt. En financieel gezien hebben we te maken met onzekerheden over de hoogte van de WACC en daarmee de financiering van onze investeringsagenda op de middellange en lange termijn. Daarom volgen we de externe ontwikkelingen op de voet. In Vewin-verband streven we er daarnaast naar om de belangen van de drinkwatersector op landelijk niveau te borgen. Ook (her)beoordelen wij onze verstoringrisicoanalyse op de effecten van oorlogsdreiging en waar nodig verhogen wij onze minimumvoorraadposities.

Cybersecurity en Informatiebeveiliging

Risico's rond cybersecurity en informatiebeveiliging zijn onderdeel van ons dagelijks leven en werken. Onze systemen en gegevens moeten goed beschermd zijn tegen ongewenste

invloeden van buitenaf en binnenuit. Ook risico's rondom de betrouwbaarheid van processen die gebruikmaken van operationele technologie, zoals productie en levering van water, staan op de radar.

De genoemde risico's vormen de grondslag voor de getroffen maatregelen, die zijn vastgelegd in een beveiligingsmaatregelraamwerk voor alle securitydomeinen (security framework). Dit framework vormt ook de basis voor de implementatie van de beveiligingsmaatregelen vanuit de WBNI (Wet beveiliging netwerk- en informatiesystemen) en de AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming) en wordt gebruikt voor toetsing, rapportage en (bij)sturing. Voor compliance aan de Cyberbeveiligingswet, die naar verwachting in 2026 in werking treedt, voeren we een actieplan uit. In 2025 is extra ingezet op monitoring en detectie, het oefenen van realistische hackaanvallen en testen van herstelmaatregelen.

Daarnaast werkt PWN op het gebied van cybersecurity veel samen met andere bedrijven binnen de sector en met overheidsinstellingen zoals het Nationaal Cyber Security Centrum. Ook het menselijke aspect van cyberrisico's krijgt veel aandacht. Alle medewerkers van PWN dragen een verantwoordelijkheid voor een veilige (digitale) werkomgeving. Naar aanleiding van een onderzoek naar beveiligingscultuur voeren we een verbeterplan uit om het beveiligingsbewust handelen bij medewerkers te vergroten. Zie ook 5.3, pagina 89.

Declaration of Accountability 2025

De Declaration of Accountability (DoA) laat zien welke stappen PWN in 2025 heeft gezet om te voldoen aan privacywetgeving zoals de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en Wet Publieke Gezondheid (WPG). Het document

vormt de basis voor het jaarplan van de privacy officer voor 2026. In 2025 hebben we de privacybasis verder verstevigd en kwetsbaarheden verminderd. De volwassenheidsscore is gestegen van 6 naar 6,3, met duidelijke verbeteringen in processen, beleid, samenwerking en verantwoording. De decentrale Privacy Officer Klant is sinds september actief en de invulling van deze functie voor HR volgt per januari 2026. Dit zorgt voor betere taakverdeling en verhoogde aandacht voor privacy.

Fraude- en integriteitsrisico

Vanuit onze maatschappelijke functie hebben wij de verantwoordelijkheid om te borgen dat wij integer handelen. Wij streven er dan ook naar om risico's op dit gebied zoveel mogelijk te reduceren. Onder meer door een adequate inrichting van onze administratieve organisatie en interne beheersmaatregelen. Fraude kan echter in elke organisatie voorkomen, bijvoorbeeld dat onrechtmatig waarde aan de onderneming wordt onttrokken en/of dat er misleiding plaatsvindt in de verslaglegging.

Wij hebben normen en gedragsregels die wij belangrijk vinden, vastgelegd in de Gedragscode PWN. Deze is maatgevend voor ieders handelen. Daarnaast heeft PWN alle functies geclassificeerd naar fraudegevoeligheid, met daaraan gekoppeld een eenduidig screeningsbeleid. Dit betekent dat iedereen die bij PWN in dienst komt, gescreend wordt (pre-employment screening). Alle medewerkers moeten bij indiensttreding een Verklaring Omtrent het Gedrag overleggen. In 2025 hebben wij de frauderisicoanalyse herijkt ter weging van frauderisico's binnen PWN. De herijking van de frauderisicoanalyse is nu als vast onderdeel in de jaarlijkse P&C-cyclus opgenomen en hiermee geborgd binnen PWN.

5.2 RISICOMANAGEMENT

Interne audits

In 2025 zijn 17 interne audits uitgevoerd aan de hand van de goedgekeurde auditkalender. De auditkalender wordt mede op basis van onze ISO-certificering bepaald. Alle bevindingen die voortkomen uit interne en externe audits worden vastgelegd in managementrapportages en krijgen een actiehouders en een deadline voor de bijbehorende oplossing. Bewaking van de opvolging van acties naar aanleiding van bevindingen is hiermee geborgd. De Raad van Commissarissen krijgt inzage in de bevindingen en wordt geïnformeerd over de opvolging daarvan.

Financiële verslaggeving

De jaarrekening van PWN is gebaseerd op de onderliggende SAP-administratie. De vertaling naar de geconsolideerde jaarrekening vindt buiten SAP plaats, waardoor er extra (controle)stappen nodig zijn. De beheersmaatregelen rondom de financiële verslaggeving omvatten geautomatiseerde, IT-ondersteunde en handmatige beheersmaatregelen. In 2023 is er een Tax Control Framework opgesteld en zijn de aanwezige interne beheersingsmaatregelen in kaart gebracht en uitgebreid rondom processen die belastingposities raken. Daarnaast is er veel energie in gestoken om de juistheid en volledigheid van datamigratie en procesoptimalisaties te borgen in de financiële verslaggeving (naar aanleiding van de vervanging van onderdelen van het SAP-systeem).

Certificering ISO 9001 en 55001

In 2025 hebben twee externe auditors ons kwaliteitsmanagementsysteem (ISO 9001) en assetmanagementsysteem (ISO 55001) beoordeeld. Zij hebben vastgesteld dat PWN voldoet aan de normen op het gebied van kwaliteits- en assetmanagement. Met deze certificaten laten we zien dat PWN op het gebied van kwaliteits- en assetmanagement gestructureerd en betrouwbaar werkt. De certificering en de audits houden ons scherp en zorgen dat we regelmatig onze werkwijze onder de loep nemen en waar mogelijk verbeteren. Daarnaast vormen de certificaten voor onze stakeholders het bewijs dat onze bedrijfsvoering op orde is en dat zij kunnen vertrouwen op de kwaliteit van onze producten en diensten.

5.3 UITGELICHT: CYBERSECURITY



Een stevige digitale dijkbewaking

Alles wat we doen, staat in het teken van veilig en ongestoord leveren van drinkwater en het beschermen van onze natuurgebieden. Dat vraagt om een stevige digitale dijkbewaking: nu steeds meer processen digitaal verlopen, vormt cybersecurity een steeds belangrijker onderdeel van onze totale beveiliging en van de continuïteit van onze dienstverlening. De realiteit is dat we - net als bijna alle organisaties - continu worden aangevallen. Daarom investeren we doorlopend in onze digitale weerbaarheid: van het monitoren van dreigingen met onze partners tot het versterken van systemen, processen en digitale, data- en AI-geletterdheid.

Cybersabotage, ransomware, datalekken, phishing: de digitale dreigingen stapelen zich op. Uit allerlei hoeken; zo richten ook statelijke actoren zich steeds vaker op vitale sectoren. Hackers bedenken aldoor nieuwe manieren om binnen te komen. En waar kwaadwillenden vroeger tijd nodig hadden om hun aanval in te zetten en tot hun doel te komen, wordt die aanvalstijd nu – mede door AI – steeds korter. Het is niet de vraag of, maar

wanneer we getroffen worden. Maar we kunnen wel de kans beperken dat een aanval slaagt en schade aanricht. Daarvoor zitten we dicht op de bal en moeten we steeds sneller ingrijpen wanneer we bijvoorbeeld een kwetsbaarheid of verdachte activiteit constateren. Hier zetten wij intensief op in.

Opschaling organisatie

Naarmate de dreiging toeneemt, zetten we hier ook meer capaciteit op in. We hebben in acht jaar tijd een stevige interne organisatie opgebouwd die cybersecurity als dagtaak heeft, van beleid tot fysieke beveiliging. Ons IT-landschap wordt continu gemonitord door een security operating center, zowel voor de procesautomatisering als de informatievoorziening. Bovendien hebben we een security board, waarin vertegenwoordigers van verschillende domeinen binnen PWN informatiebeveiliging, fysieke beveiliging en de beveiligingscultuur integraal bespreken. Deze afstemming leidt tot uitwisseling van kennis en expertise en versterkt de gezamenlijke weerbaarheid van de organisatie, over disciplines heen.

Strikte scheidingen in IT-landschap

In ons IT-landschap hebben we een strikte scheiding aangebracht tussen procesautomatisering (de processen die direct bijdragen aan de drinkwatervoorziening) en informatievoorziening (overige systemen). Dit betekent dat als er bijvoorbeeld een e-mailaccount gehackt wordt, indringers daarmee nog geen toegang hebben tot onze procesautomatisering. Wij werken aan verdere segmentering van ons IT-landschap om de impact van mogelijke aanvallen zo beperkt mogelijk te houden.

5.3 UITGELICHT: CYBERSECURITY

Cybersecurity verder verankerd

Wij hebben cybersecurity verder verankerd in onze processen. Het security framework hebben we ingericht conform de ISO27001-norm en bijbehorende set beheersmaatregelen. Om de beheersmaatregelen op te zetten, te beoordelen en te sturen gebruiken we het volwassenheidsmodel van NOREA. Ons doel is om minimaal op volwassenheidsniveau 3 (van 5) van dit model uit te komen voor de beheersmaatregelen die wettelijk verplicht zijn of die geïdentificeerde risico's helpen mitigeren. Dit houdt in dat alle relevante beheersmaatregelen volledig zijn vastgelegd, formeel zijn toegewezen aan verantwoordelijken, volgens een vaste werkwijze aantoonbaar worden uitgevoerd én worden getoetst. Voor procesautomatisering zitten we inmiddels ruim op dit niveau. Met het oog op de verwachte komst van de Cyberbeveiligingswet (NIS2) en de Wet Weerbaarheid Kritieke Entiteiten is het doel om dit niveau ook voor kantoorautomatisering te halen. Hiervoor hebben we in 2025 ongeveer honderd maatregelen beschreven en grotendeels getest, van back-up & recovery tot screening van nieuwe medewerkers en jaarlijkse penetratietests door ethische hackers. Een mooie prestatie – óp naar de volgende niveaus.

Purple Teaming

Rond de jaarwisseling voegden we een nieuwe testvorm aan de reguliere penetratietests toe om onze digitale weerbaarheid aan te scherpen: Purple Teaming. De afgelopen jaren hebben we ingezet op monitoring en detectie: we hebben een eigen verdedigingsteam dat onze systemen actief in de gaten houdt en beschermt. Bij Purple Teaming neemt het verdedigende team (blauw) het op tegen externe aanvallers (rood) in een gecontroleerde krachtmeting. Zo testen we niet alleen of

aanvallers kunnen binnenkomen, maar ook hoe effectief onze monitoring-, detectie- en responsprocessen reageren. En dus waar nog verbetering mogelijk is.

Onderzoek verbeteren weerbaarheid in het kader van geopolitieke ontwikkelingen

Het Europese bondgenootschap met de Verenigde Staten is de afgelopen periode minder stabiel dan voorheen. Hierdoor staat ook het gebruik van Amerikaanse (cloud)platforms in een ander licht. Wij hebben onderzocht of en in hoeverre PWN hierdoor risico loopt en hoe we hiermee kunnen omgaan. De voorlopige conclusie is dat overstappen vooralsnog risicovoller is dan het hanteren van de huidige maatregelen. We onderzoeken of we naar de toekomst meer gebruik kunnen maken van open source. We blijven de ontwikkelingen in de markt monitoren en zoeken waar mogelijk de samenwerking met organisaties in de vitale/overheidssector. In elk geval onderstrepen de huidige geopolitieke ontwikkelingen de urgentie om in Europa en Nederland verdere stappen te zetten om zelf robuuste en veilige opties te ontwikkelen.

Beveiligingsbewust handelen

Cybersecurity is nooit af: het is een doorlopend proces, waarbij we voortdurend moeten blijven inspelen op razendsnelle ontwikkelingen én toekomstige uitdagingen zoals quantum computing. In 2026 gaan we daarom allereerst door met de basis op orde brengen en houden. Denk aan verbeteracties op basis van toetsing, de inrichting van nieuwe beheersmaatregelen en compliance aan wet- en regelgeving. Ook gaan we door met het vergroten van onze digitale weerbaarheid. Technisch en organisatorisch, maar we zetten ook in op beveiligingsbewust

handelen. In 2025 zijn we doorgegaan met trainingen, phishingtests en e-learnings voor iedereen. De directieleden hebben inmiddels een specifieke training gevolgd, die meer inzoomt op beleid, governance, aansprakelijkheid en risico's op strategisch niveau – een tweede deel volgt in 2026. Daarnaast kregen IT'ers en doelgroepen die vaker doelwit zijn van phishing, zoals de financiële administratie, aanvullende training. Doel is om alle medewerkers een 'sterke schakel' te maken. Want cybersecurity is van ons allemaal.

Sterke samenhang met Visie Digitalisering

De overkoepelende Visie Digitalisering 2025-2040 hebben we in 2025 nader uitgewerkt voor verschillende sectoren. Deze analyseren we, om zo tot een digitaliserings- en dataroadmap voor de komende jaren te komen, met cybersecurity als integraal kwaliteitsaspect. Deze roadmaps helpen ons om naar een meer proactieve en toekomstgerichte digitaliseringsaanpak te bewegen. En ze bieden tegelijkertijd ruimte om flexibel in te blijven spelen op nieuwe ontwikkelingen. Bijvoorbeeld op het gebied van AI: we onderzoeken hoe we hier veilig mee kunnen (blijven) omgaan én hoe AI kan bijdragen aan slimme, efficiënte en betrouwbare processen. Ook hebben we in 2025 verder gebouwd aan een stevige IV-organisatie (informatievoorziening) en dataorganisatie die klaar zijn om de uitdagingen waar we voor staan, het hoofd te bieden. Dit is een continu proces dat onderdeel is van onze meerjarenstrategie IV Verbindt.

5.3 UITGELICHT: CYBERSECURITY

Invloed op PWN

Risico:

Een inadequaat ingerichte digitale infrastructuur, onvoldoende beheer van informatie- en toegangssystemen, gebrekkige (fysieke) beveiliging en onveilig gedrag van medewerkers brengen diverse risico's met zich mee, zoals financiële schade, verstoring van de bedrijfscontinuïteit, inefficiënte processen, het niet behalen van doelstellingen, imagoschade en boetes als gevolg van het niet voldoen aan wettelijke vereisten rondom de beveiliging van informatiesystemen (met name WBNI, AVG en WPG).

Kansen:

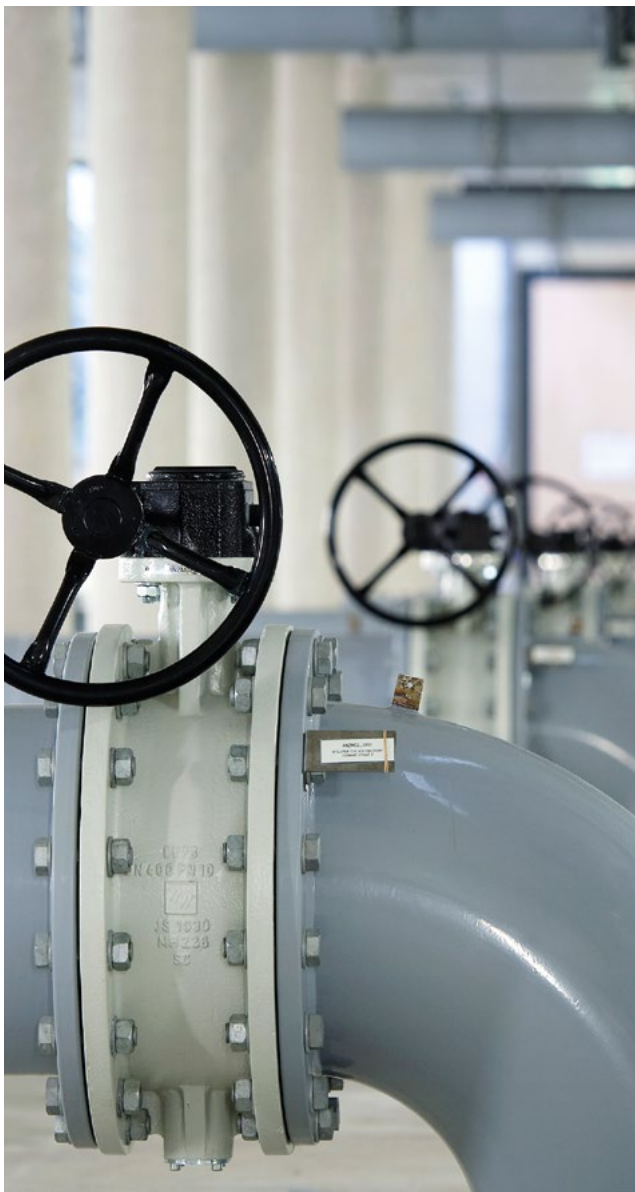
Digitalisering, AI en andere nieuwe technologieën bieden kansen om PWN te helpen bij het sturen, communiceren en beschermen van vitale infrastructuur.

Impact van PWN op mens en milieu

Negatief:

Als PWN de cybersecurity niet op orde heeft, kan privacygevoelige informatie van medewerkers, klanten en leveranciers op straat komen te liggen. Een ander risico is dat besturingssystemen worden overgenomen, waardoor de levering van drinkwater in gevaar komt.

5.4 TRANSPARANTIE EN VERANTWOORDING INTERNE BEHEERSING



Opereren in een complexe omgeving

Een zorgvuldige beheersing van risico's is voor PWN onlosmakelijk verbonden met het betrouwbaar leveren van drinkwater en het beheren van veerkrachtige natuur. Onze organisatie opereert in een omgeving die in toenemende mate wordt gekenmerkt door onzekerheid en complexiteit, onder meer door klimaatverandering, schaarse ruimte, aangescherpte regelgeving en geopolitieke ontwikkelingen. Dit vraagt om een robuuste en tegelijkertijd wendbare inrichting van risicobeheersing en interne controle.

PWN onderschrijft het belang van transparantie over de werking van deze beheersing. In dit bestuursverslag geven wij daarom uitgebreid inzicht in onze belangrijkste risico's, de wijze waarop deze worden beheerst en de ontwikkelingen die daarin zichtbaar zijn. Daarbij maken wij gebruik van interne rapportages, tertiaalrapportages aan het directieteam en de Raad van Commissarissen, interne en externe audits en thematische verdiepingen op specifieke risicodomeinen, zoals cybersecurity.

Vanaf verslagjaar 2025 verwacht de Nederlandse Corporate Governance Code een Verklaring Omtrent Risicobeheersing (VOR). PWN kiest er op dit moment bewust voor geen formele VOR af te geven. De reden hiervoor is dat het opstellen van een volledige VOR gepaard gaat met aanzienlijke administratieve en financiële inspanningen, terwijl de toegevoegde waarde daarvan voor PWN en haar stakeholders op dit moment beperkt wordt geacht. Deze keuze doet uitdrukkelijk geen afbreuk aan de aandacht die PWN heeft voor risicobeheersing en interne controle: wij geven op een voor PWN passende wijze invulling aan transparantie en verantwoording, met oog voor proportionaliteit.

5.5 OVERKOEPELENDE BESCHOUWING RISICOBEBEERSING



Goede beheersing van risico's

Het risicoprofiel van PWN wordt in belangrijke mate bepaald door onze maatschappelijke opdracht en de lange termijn waarop veel van onze investeringen en keuzes doorwerken. Daarbij maken wij onderscheid tussen risico's die in hoge mate beheersbaar zijn en risico's die sterker afhankelijk zijn van externe factoren.

De risico's rond drinkwaterkwaliteit, financiële verslaggeving, treasury en informatiebeveiliging worden over het algemeen goed beheerst. Dit blijkt uit de werking van interne controles, de uitkomsten van audits en het ontbreken van materiële tekortkomingen in 2025. Ook op het gebied van cybersecurity is de volwassenheid van de organisatie verder toegenomen, mede door sectorbrede samenwerking en structurele aandacht voor bewustwording. Cybersecurity blijft wel een belangrijk risico vanuit alle ontwikkelingen op dit gebied en blijft daarom een belangrijk risico waarbij de beheersmaatregelen veel aandacht krijgen binnen PWN.

Daarnaast zijn er ook andere risico's die blijvend aandacht vragen. Dit geldt onder meer voor de beschikbaarheid van voldoende technisch personeel, de toenemende omvang en complexiteit van de projectportefeuille en de daarmee samenhangende beheersing van capaciteit en voortgang. Verder

is het verbeterproject bestellen tot betalen gestart, met verdere opvolging in 2026, met het oog op de tijdigheid, volledigheid en efficiëntie van dit proces. Ook op het gebied van materiële vaste activa, waaronder afschrijvingen en het activeren van projecten, zijn in 2025 – mede op basis van aanbevelingen van de accountant – gerichte verbetermaatregelen ingezet. Daarnaast blijft het niet-in-rekening-gebrachte gebruik (NIRG) een aandachtspunt, mede gezien de omvang en complexiteit van het distributienet. De beheersing en monitoring hiervan maken structureel onderdeel uit van de interne beheersing. In 2025 is gestart met het aanbestedingsproces voor de implementatie van een Governance, Risk & Compliance-tooling (GRC-tooling), waarmee in 2026 verder wordt gewerkt aan een meer uniforme en ondersteunende inrichting van risicobeheersing en interne controle.

De grootste onzekerheden bevinden zich bij langjarige, kapitaalintensieve projecten en bij externe randvoorwaarden die PWN niet zelfstandig kan beïnvloeden. Dit speelt met name bij de uitbreiding van Waterwinstation Prinses Juliana (WPJ) binnen de WRK-structuur, bij vergunningverlening en bij ruimtelijke inpassing. Deze risico's zijn niet volledig weg te nemen, maar worden actief gemanaged via scenario-analyse, intensieve stakeholderdialoog en bestuurlijke afstemming. De Raad van Commissarissen wordt hierover regelmatig en expliciet geïnformeerd.

5.6 DIRECTIEVERKLARING



Geen tekortkomingen geconstateerd

De directie is verantwoordelijk voor de inrichting en effectiviteit van de systemen voor risicobeheersing en interne controle. De risicobeheersings- en controlesystemen hebben in het verslagjaar naar behoren gewerkt. Er zijn geen tekortkomingen geconstateerd die niet al in beeld waren of waarvoor niet al maatregelen zijn getroffen. Er zijn daarom in 2025 geen substantiële wijzigingen in het risicomanagementsysteem doorgevoerd.

De directie verklaart daarom dat:

- het jaarverslag in voldoende mate inzicht geeft in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en in tekortkomingen;
- voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;
- het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op continuïteitsbasis;
- in het jaarverslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn voor de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.

Deze verklaring heeft niet alleen betrekking op de financiële verslaggeving, maar ook – in lijn met de Corporate Governance Code – op de betrouwbaarheid van de gerapporteerde niet-financiële informatie (ESG), voor zover deze binnen de huidige volwassenheid van PWN meetbaar en beheersbaar is ingericht.

5.7 TOEKOMSTPARAGRAAF



Ondernemingsvisie als kompas

PWN werkt aan een wendbare organisatie die op uiteenlopende toekomstscenario's kan inspelen. Onze nieuwe Ondernemingsvisie 2026-2030 vormt hiervoor het kompas, waarbij we de focus leggen op zes strategische opgaven:

1. Een robuust en toekomstbestendig drinkwatersysteem

De vraag naar drinkwater blijft stijgen door bevolkingsgroei, klimaatverandering en economische ontwikkelingen. PWN kijkt in het Masterplan Drinkwatersysteem decennia vooruit. Dit helpt om de stappen te nemen die nodig zijn om in de toekomst voldoende schoon drinkwater te kunnen blijven leveren. Zo investeren we structureel in de uitbreiding van onze productiecapaciteit, zoals in Heemskerk en in de projecten Overveen en WAAG. Ook staan er veel vervangings- en uitbreidingswerkzaamheden in het distributienetwerk op de planning. Deze zijn nodig om storingen te voorkomen en levering van drinkwater blijvend te waarborgen. Daarnaast blijven we werken aan een wendbare, sterke assetorganisatie.

2. Veerkrachtig ecosysteem

De kwaliteit van onze drinkwaterbronnen is onlosmakelijk verbonden met de natuur. Gezonde ecosystemen zijn de basis voor schoon water. Tegelijkertijd heeft natuur een eigen, intrinsieke waarde. PWN beheert ruim 7.500 hectare aan unieke natuurgebieden, waaronder de duinen van Noord-Holland, en voelt een sterke verantwoordelijkheid om deze gebieden

te beschermen, te versterken en duurzaam te beheren. Aan de hand van de Beheernota 2025-2035 en het Strategisch Plan Natuur & Beleving werken we aan natuurversterking, biodiversiteit en klimaatadaptatie. We investeren in projecten die de duinen, de binnenduintrand en het IJsselmeer robuuster maken tegen de effecten van klimaatverandering, stikstof en vervuiling. Daarbij zoeken we actief de samenwerking met partners, overheden en de omgeving. Zo dragen we bij aan een gezonde leefomgeving, waar natuur en drinkwater hand in hand gaan, en waar natuur ook op zichzelf een waardevolle pijler is voor de toekomst.

3. Ons duurzame pad

We steven ernaar om in 2050 CO₂-neutraal te zijn. In 2030 willen we 55 procent reductie (ten opzichte van 1997) bereiken. Dit betekent een maximale footprint van 31k ton CO₂. We zetten tegelijkertijd in op een volledig gesloten kringloopsysteem in 2050 waarbij grondstoffen en materialen worden hergebruikt en verspilling zoveel mogelijk vermeden wordt. Om deze twee ambities te realiseren, optimaliseren wij onze processen. Bijvoorbeeld door ons aandeel zelf duurzaam opgewekte energie te vergroten, door werkzaamheden zoveel mogelijk emissieloos te laten uitvoeren en door slim materiaalbeheer en grondstoffenverbruik. Op lange termijn streven we ook naar ingrijpende (systeem)veranderingen in onze processen. We willen meer natuurlijke zuiveringen, zoals de Klimaatbuffer IJsselmeer, want bij natuurlijk zuiveren zijn minder chemicaliën nodig. Ook bij uitbreiding met nieuwe productielocaties en bij grote renovaties is het uitgangspunt: natuurlijk zuiveren waar het kan, technologisch als het moet.

5.7 TOEKOMSTPARAGRAAF

4. Een verantwoordelijke en betrouwbare partner en dienstverlener

PWN wil ook in de toekomst een betrouwbare en maatschappelijk verantwoorde partner en dienstverlener zijn. Door te investeren in goede dienstverlening, digitale kanalen en efficiënte processen blijft de klantbeleving hoog en blijft drinkwater toegankelijk en betaalbaar. Hierbij neemt PWN ook verantwoordelijkheid voor de lange termijn. Met een doelmatige bedrijfsvoering binnen de kaders van de Drinkwaterwet houdt PWN grip op kosten en investeringen. Door samenwerking, kennisdeling en een actieve rol in netwerken rondom water, natuur en ruimtelijke inrichting vergroten we onze weerbaarheid en wendbaarheid.

5. Aantrekkelijke, inclusieve en maatschappelijk relevante organisatie

Om onze maatschappelijke opdracht ook op de lange termijn waar te maken, investeren we in een organisatie waar mensen graag werken en zich kunnen ontwikkelen. Vakmanschap, goed leiderschap en aandacht voor leren en groeien zorgen ervoor dat medewerkers professioneel en wendbaar blijven. Inclusie, diversiteit en duurzame inzetbaarheid zijn daarbij vanzelfsprekende uitgangspunten. PWN biedt een veilige en gezonde werkomgeving met ruimte voor verschillende perspectieven. Zo blijft de organisatie toekomstbestendig, aantrekkelijk voor nieuw talent en in staat om blijvend bij te dragen aan betrouwbaar drinkwater en veerkrachtige natuur.

6. Wendbaar in een veranderende wereld

We vergroten ons aanpassingsvermogen onze wendbaarheid door ontwikkelingen vroegtijdig te signaleren en daar bewust op te anticiperen. We volgen actief maatschappelijke,

technologische en bestuurlijke trends, vertalen deze naar scenario's en gebruiken die als basis voor keuzes en prioriteiten. Digitalisering, data en innovatie spelen hierbij een sleutelrol. Door processen slimmer in te richten, kennis beter te benutten en scenario-denken te verankeren in onze organisatie kunnen we sneller bijsturen bij veranderende omstandigheden. Tegelijk investeren we in een lerende organisatie, waarin medewerkers omgevingsbewust zijn en ruimte krijgen om te experimenteren en te verbeteren. Zo blijven we weerbaar, besluitvaardig en in staat om ook in een onzekere toekomst betrouwbaar drinkwater en veerkrachtige natuur te blijven leveren.

Financiële strategie

We zien een schaa sprong in investeringen om onze ambities en maatschappelijke opgaven te realiseren. Onze financiële strategie is erop gericht deze groei te faciliteren door het resultaat te optimaliseren binnen de Weighted Average Cost of Capital (WACC), met oog voor een solide financiële huishouding en heldere kaders. Dit stelt ons in staat grote investeringen verantwoord te doen, waarbij we zorgvuldig de balans bewaken tussen eigen en vreemd vermogen en continu sturen op financiële stabiliteit. Dit weerspiegelt zich in ons beleidsplan voor 2026, waarin we een positief resultaat hebben begroot van 32 miljoen euro en een tariefstijging van de drinkwaternota van een gemiddeld huishouden van 5,8%. Het resultaat zetten we geheel in voor de financiering van onze investeringsopgaven, naast het aantrekken van externe financiering. Zo zorgen we voor een solide financiële basis om onze ambities waar te maken en toekomstbestendig te blijven investeren.

5.8 BERICHT VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN



Koersvast in een veranderende omgeving

In een steeds complexere omgeving staat PWN voor grote opgaven om nu en in de toekomst betrouwbaar drinkwater te blijven leveren en te zorgen voor een veerkrachtige natuur. Er lopen omvangrijke projecten om de kerntaken te borgen, er zijn er nog meer in voorbereiding, en er is een strategisch plan voor de lange termijn waar al deze projecten aan bijdragen. Dit hele samenspel stond in 2025 hoog op de agenda van de Raad van Commissarissen.

Naast leveringszekerheid was stakeholdermanagement een thema dat er uitsprong in 2025: de relaties met partijen in de omgeving. Juist omdat PWN met zo veel grote projecten bezig is, zoals de uitbreiding van de zuiveringsinstallatie in Heemskerk en WPJ en de Klimaatbuffer IJsselmeer. Hiervoor heeft het bedrijf meer dan ooit te maken met andere partijen die daar ook een rol en belangen in hebben, en die zorgvuldig meegenomen moeten worden. Van provincie tot waterschappen en van milieuorganisaties tot bewoners. Zo heeft de samenwerking met Waternet en de gemeente Amsterdam in WRK extra aandacht gevraagd. Op het gebied van natuurbeheer hebben met name de kerven in de duinen aandacht van de RvC gevraagd (naar aanleiding van de berichtgeving hierover). De nasleep van de wateroverlast door de extreme regen het jaar ervoor werkte in 2025 ook nog door. Ook hierbij kwam omgevingsmanagement om de hoek kijken. Wij volgen dit, zijn hierin een klankbord voor de directie, en dragen waar nodig en nuttig actief bij aan relatiebeheer.

Positief en professioneel

Vanuit onze rol, als toezichthouder én sparringpartner, kijken wij positief naar de ontwikkelingen bij PWN en de manier waarop het bedrijf wordt bestuurd. De sfeer in het directieteam is goed en we zien dat er goede voortgang wordt gemaakt op projecten en dat er wordt geïnvesteerd in projectmanagement en projectkostenbeheersing. De dossiers, plannen en besluiten die we voorgelegd krijgen, zijn goed voorbereid, grondig doordacht, en als we vragen hebben, krijgen we een duidelijk antwoord. Dit zegt iets over de professionaliteit in de directie en organisatie en geeft vertrouwen voor de toekomst.

5.8 BERICHT VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Waardecreatie voor de lange termijn

Toezicht op de totstandkoming van de strategie

De strategische koers van PWN was dé rode draad in 2025. Allereerst is het Masterplan Drinkwatersysteem vastgesteld. Dit geeft met een horizon van 50 tot 100 jaar richting aan de ontwikkeling van de drinkwatervoorziening in de komende decennia. Hierbij is onder andere gekeken naar de effecten van verschillende klimaatscenario's op de bronnen en voorzieningen van PWN. Ook is de nieuwe Ondernemingsvisie voor 2026-2030 opgesteld – naast het reguliere beleidsplan voor het komende jaar. We hebben suggesties gedaan en uitgebreid met de directie gesproken over de samenhang tussen jaarplan, Ondernemingsvisie en Masterplan Drinkwatersysteem. Dat er op die verschillende tijdschalen – korte, middellange en lange termijn – naar het geheel wordt gekeken, is belangrijk. Het helpt ervoor te zorgen dat vandaag gebeurt wat er moet gebeuren en om tegelijkertijd ook op de lange termijn waarde te creëren.

Water en natuur – Het is goed te zien dat in alle visiestukken en plannen die hieruit voortvloeien, steeds aandacht is voor de verbinding tussen water en natuur. Dit wordt bij PWN echt als één integraal systeem beschouwd. Daarbij is het één niet ondergeschikt aan het ander; het zijn gelijkwaardige elementen die samenwerken en elkaar kunnen versterken. Er is dan ook, parallel aan en in samenhang met het Masterplan Drinkwatersysteem, een strategisch plan Natuur & Beleving in de maak. Dit wordt voor ons een groot onderwerp voor 2026.

Kosten en betaalbaarheid – Een robuust drinkwater-en-natuursysteem vraagt om hoge investeringen. Er is een schaa sprong nodig en daarvoor staan grote, kapitaalintensieve, complexe, meerjarige projecten op het programma. Met Koen Bogers als nieuwe commissaris bij PWN hebben we bewust

gekozen voor iemand die hier ervaring mee heeft, om onze rol van toezichthouder en sparringpartner in die trajecten nog beter te kunnen vervullen. De afgelopen jaren hebben we te maken gehad met forse inflatie in de periode tussen planvorming en uitvoering. Dit draagt eraan bij dat projecten nu vaker terugkomen op de agenda, met nieuwe budgetten. Wij zijn hierbij alert op de kostenontwikkeling, voor PWN maar ook voor klanten; het is heel belangrijk dat betrouwbaarheid, kwaliteit én betaalbaarheid in balans blijven.

Toezicht op uitvoering van de strategie

Op allerlei manieren worden wij op de hoogte gehouden van wat er speelt in de organisatie en waar PWN mee bezig is. Via relevante documentatie en stukken, maar bijvoorbeeld ook via werkbezoeken en verdiepingssessies met experts van binnen en buiten de organisatie. Naast de artikel 24-overleggen die twee keer per jaar plaatsvinden met de OR, heeft Coenraad Krijger als 'OR-commissaris' ook regelmatig informele bijpraatmomenten met het OR-bestuur. Zodat we ook zicht hebben op hoe zij naar actuele strategische thema's kijken. Dit helpt allemaal om onze toezichtrol in te kunnen vullen.

Hierbij zijn ook de tertiaalrapportages een belangrijk instrument, waarin de directie verslag doet van de voortgang op beleid, plannen en uitvoering. Deze rapportages geven ons inzicht in waar PWN staat aan de hand van operationele kpi's en kpi's op langetermijndoelen. Op ons verzoek werkt de directie nu ook strategische kpi's uit voor de middellange termijn. Zo krijgen we een tussenniveau dat gaat helpen de voortgang nog beter te bewaken. We vinden het ook een goede stap dat er uitgebreidere en aangescherpte kpi's voor natuurbeheer worden opgesteld als onderdeel van het strategische plan Natuur & Beleving.

Interne audit

Interne auditfunctie (zie pagina 88) is met name behandeld in de Auditcommissie. Deze heeft het auditjaarplan besproken en na afloop (buiten aanwezigheid van de directie) met de interne auditor kritisch teruggekeken: wat viel op in de audit? Welke algemene trends zijn er uitgekomen? Welke vervolgacties komen hieruit voort? Maar ook: wat is de mentaliteit in de organisatie bij interne audits? Aan dit overleg is ook weer follow-up gegeven in de organisatie. Goed om te vernemen dat er steun is voor de auditfunctie en dat er constructief wordt meegewerkt in de organisatie om deze onafhankelijke rapportagelijn goed uit de verf te laten komen. Het auditjaarplan is recent goedgekeurd door de RvC.

Risicomanagement

Het interne risicobeheersings- en controlesysteem bij PWN is in onze ogen professioneel ingericht, op alle niveaus. Voor een bedrijf als PWN, dat vitale infrastructuur beheert, is dit steeds belangrijker in deze tijd van toenemende risico's. Van cybersecurity tot vervuiling van bronnen en de krappe arbeidsmarkt. We hebben een aparte sessie gehad met de Risk & Compliance Officer die ons een kijkje achter de schermen heeft gegeven. Er wordt gewerkt aan het versterken van de projectcontrolling nu ook de projectuitvoeringsorganisatie wordt opgeschaald.

5.8 BERICHT VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Oordeel onafhankelijkheid

Alle commissarissen zijn onafhankelijk. Hiervoor zijn onafhankelijkheidseisen opgenomen in de algemene profielschets op basis waarvan commissarissen worden (her)benoemd. Het aantal zittingsperioden voor commissarissen is beperkt tot tweemaal vier jaar. Bij elke (her)benoeming wordt de profielschets opnieuw vastgesteld en waar nodig inhoudelijk aangepast. Nieuwe commissarissen worden onderworpen aan een uitgebreid integriteits- en onafhankelijkheidsonderzoek. Wanneer een van ons een nieuwe (neven)functie aanvaardt, zoals Coenraad Krijger dit jaar, melden wij dit. Samen met de directiesecretaris toetsen wij in dergelijke gevallen zorgvuldig of er conflicterende belangen kunnen ontstaan. Dit was in 2025 niet aan de orde. Wij voelen ons bovendien allemaal vrij om ons uit te spreken, en om als Raad van Commissarissen onafhankelijk onze koers te bepalen.

Zelfevaluatie

In het begin van het jaar voerden wij onze jaarlijkse zelfevaluatie uit aan de hand van individueel ingevulde vragenlijsten. De voorzitter maakte een synthese, die we in openheid hebben besproken. Wij zijn overwegend tevreden. Over de samenwerking met de directie, met de OR, over de dynamiek binnen ons team, de voorzitter, de onderlinge samenwerking, de ondersteuning die we krijgen. In de huidige samenstelling van de Raad van Commissarissen is er voldoende expertise op relevante aandachtsgebieden. Er komen ook elk jaar onderwerpen uit de zelfevaluatie waar we dieper in willen duiken. Dat doen we via verdiepings- en klankbordsessies

met experts uit de organisatie, maar ook met werkbezoeken. Zo zijn we dit jaar op locatiebezoek geweest bij de Kennemer Duincampings en in de natuur met boswachters. Ook waren we vertegenwoordigd bij de start van de bouw in Heemskerk. Erg interessant en nuttig om op locatie te worden meegenomen in het hele traject daarnaartoe en welke partijen daarbij betrokken zijn.

Wij hebben besloten de evaluatie in 2026 extern te laten begeleiden, met specifieke aandacht voor het functioneren van de individuele commissarissen, conform de geldende Governance Code.

Evaluatie bestuur

Ook dit is een jaarlijks terugkerend onderdeel van onze taken, dat we belegd hebben in de Remuneratiecommissie. Het reguliere proces is dat we één keer met de bestuurder vooruitkijken naar de plannen, en één keer terugkijken. In die gesprekken worden ook bestuursdilemma's open besproken, bijvoorbeeld over het verdelen van de aandacht tussen interne organisatie en externe stakeholders, en tussen wat nu speelt en de lange termijn. Op basis van dit overleg maakt de bestuurder zelf een voorstel voor prioriteiten voor het komende jaar, die later ook weer als leidraad fungeert om terug te kijken.

Bijzonder dit jaar was natuurlijk dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders Paulien Pistor voor een tweede termijn heeft benoemd, en wel met een positieve beoordeling. Zowel van ons als van de ondernemingsraad.

Commissies

Binnen de Raad van Commissarissen hebben we twee gespecialiseerde commissies: de Auditcommissie (AC) en de Remuneratiecommissie (RC). Deze adviseren aan de raad als geheel.

Auditcommissie

Veel reguliere onderwerpen, zoals de planning- & controlcyclus, de begroting, de drinkwatertarieven, risicomanagement en interne audit worden in de Auditcommissie voorbereid voor de Raad van Commissarissen. Zeker nu er zo veel projecten lopen waar complexe financiële vraagstukken aan vastzitten, is dit van grote toegevoegde waarde. Een terugkerend thema in de Auditcommissie was ook digitalisering en cybersecurity tegen de achtergrond van geopolitieke spanningen en de opkomst van AI. De commissie heeft veel aandacht voor de mogelijke impact op (vitale) systemen en de bijbehorende risico's.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie bereidt onderwerpen voor de Raad van Commissarissen voor die te maken hebben met de werkgeversrol die de RvC heeft. Zoals beloning en beoordeling van de bestuurder, bezoldiging van de RvC, opleidingstrajecten en de al eerder besproken zelfevaluatie.

5.8 BERICHT VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Vooruitblik

Het is goed dat PWN veel energie steekt in plannen voor de lange termijn, om hier nu al gericht naartoe te kunnen werken. Wij blijven dit volgen, en kijken uit naar het Strategisch plan Natuur & Beleving. Veel thema's die dit jaar spelen, lopen in 2026 door. Sommige projecten gaan naar verwachting een volgende fase in, zoals de uitbreiding van Waterwinstation Prinses Juliana en de Klimaatbuffer IJsselmeer. En we verwachten dat waterkwaliteit nog hoger op de agenda komt. Ondertussen houden we ook ontwikkelingen buiten PWN in de gaten die van invloed kunnen zijn op PWN, zoals de aanhoudend krappe arbeidsmarkt, maar ook een nieuw kabinet en geopolitieke ontwikkelingen.

Tot slot

Het geeft ons veel energie om te zien met hoeveel trots en focus er bij PWN wordt gewerkt aan de maatschappelijke taken van drinkwater maken en natuurbeheer. We zien ook dat dit in deze turbulente tijd extra inzet en inspanning vergt. Van de mensen achter de schermen die de plannen en het beleid maken en zorgen dat alle IT-, financiële en HR-processen goed lopen, tot de medewerkers die het gezicht van PWN zijn naar de buitenwereld – en hierbij soms ook in de wind staan. De medewerkers van het klantcontactcentrum, de monteurs die bij nacht en ontij op pad gaan om storingen op te lossen, de boswachters die in de duingebieden bezoekers opvangen. Iedereen draagt bij aan de missie van PWN, en daar willen we dan ook iedereen voor bedanken. Uiteindelijk kun je alleen maar sámen betrouwbaar drinkwater en een mooie natuur handhaven, als PWN-team met de externe partners en de klanten.



5.8 BERICHT VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Samenstelling, omvang en personalia

RvC-leden: verantwoordelijkheden, nevenfuncties, commissies 2025

Naam (geboortjaar), nationaliteit	Hoofdfuncie(s)	Nevenfunctie (s)	Benoeming	Commissie
Mevrouw L. van Druten (1967), Nederlandse	Founder & CEO The Waste Transformers BV Partner XL Labs: Ecosystems by Design (tot zomer 2025)	Member of the Supervisory Board, DAR NV Advisory Board Odqa Renewable Energy, Oxford, UK Unreasonable Fellow (Unreasonable Group, Colorado USA en Barclays Bank) Member of the advisory board to the United Nations on Zero Waste Member of the national advisory board on Export Finance of the Dutch Ministry of Finance	Lid van de RvC sinds 14 juni 2019 Herbenoemd voor een periode van 4 jaar	Lid RC
De heer B. Schneiders (1959), Nederlandse	Directeur VSB Fonds Burgemeester (wnd) Noordwijk (sinds 13 oktober 2025)	Voorzitter RvT Spaarne Gasthuis (tot 1 april 2025) Voorzitter RvT VPRO Lid RvC Woonzorg Nederland Voorzitter Stichting PRO Voorzitter van de Voedselbank Haarlem e.o. Voorzitter Stichting Leefomgeving Schiphol (tot 1 april 2025) Voorzitter RvT Stichting Weeshuis der Doopsgezinden Haarlem Voorzitter Bevrijdingspop Haarlem Voorzitter lokale omroep Lokaal 105 Adviseur korpsleiding nationale politie	Lid van de RvC sinds 1 juli 2020 Herbenoemd voor een periode van 4 jaar	Voorzitter RvC Voorzitter RC
Mevrouw M. Pigeaud-Wijdeveld (1964), Nederlandse	Directeur/eigenaar Pi Control	Lid RvC Havenbedrijf Amsterdam Lid RvT Open Universiteit Docent bij diverse governance instituten	Lid van de RvC sinds 1 december 2020 Herbenoemd voor een periode van 4 jaar	Voorzitter AC
De heer C. Krijger (1971), Nederlandse	Bestuurder-directeur IUCN NL (tot 1 februari 2025) CEO Wetlands International (vanaf 1 maart 2025)	Lid Routeteam Groene Route, Nationale Wetenschapsagenda Lid Maatschappelijke Adviesraad NIOO-KNAW	Lid van de RvC sinds 3 oktober 2023 Benoemd als opvolger van mevrouw K. Schuijt	Voordrachtskandidaat OR Lid RC
De heer K.W. Bogers (1969), Nederlandse/Belgische	Voorzitter RvB Stedin Groep (tot 1 mei 2025)	Voorzitter RvC Kersten Technische Bedrijven	Lid van de RvC sinds 7 januari 2025	Lid AC

Aanwezigheidspercentages van de RvC-leden

	Aanwezigheid vergaderingen RvC 2025 (5 reguliere vergaderingen)	Aanwezigheid vergaderingen Auditcommissie 2025 (5 reguliere vergaderingen)	Aanwezigheid vergaderingen Remuneratiecommissie 2025 (2 reguliere vergaderingen)
De heer B. Schneiders	100%	n.v.t.	100%
Mevrouw M. Pigeaud	100%	100%	n.v.t.
Mevrouw L. van Druten	60%	n.v.t.	50%
De heer K. Bogers	100%	100%	n.v.t.
De heer C. Krijger	100%	n.v.t.	100%

5.9 VERSLAG VAN DE ONDERNEMINGSRAAD



Vroegtijdige betrokkenheid versterkt adviesrol OR

Er zit een stijgende lijn in het aantal advies- en instemmingsaanvragen dat we als OR behandelen. Een mooi teken dat de transparantie in de organisatie toeneemt en aanleiding om ook de OR uit te breiden van 11 naar 13 leden. Op die manier kunnen we alle aanvragen de aandacht geven die ze verdienen. De OR-verkiezingen op 16 oktober vormden hiervoor een natuurlijk moment.

Vanzelfsprekend stonden de OR-verkiezingen hoog op onze agenda in 2025. Voor de zeven zetels die beschikbaar kwamen (waaronder twee nieuwe vanwege de uitbreiding), stelden zich 10 collega's kandidaat: 4 zittende leden en 6 PWN'ers uit verschillende sectoren. Er viel dus echt iets te kiezen. De opkomst was met ruim 60% weer iets hoger dan de vorige keer; ook daar zijn we blij mee. En met de uitslag: in onze nieuwe samenstelling zijn alle sectoren van PWN vertegenwoordigd. Na de OR-verkiezingen is Wendy van der Eem-Hoogzaad tot OR-voorzitter gekozen en Kelly Hoogeland-Kessemeekers tot vicevoorzitter.

Vanaf de start betrokken

Ondertussen hebben we ons in 2025 over heel wat advies- en instemmingsaanvragen gebogen (zie kader). Relatief veel adviesaanvragen gingen over organisatiewijzigingen.

De grootste is wel de organisatiewijziging bij Informatievoorziening (IV), maar ook bij de inrichting van de taskforce bij Natuur & Beleving is complex. Voor deze organisatiewijzigingen zijn daarom eerst pilots opgezet, om van daaruit tot een definitieve adviesaanvraag te komen. In beide trajecten zijn wij meegenomen in alle stappen, zodat we zorgvuldig konden meekijken én -denken. Hierdoor konden we de adviesaanvragen soepel doorlopen. Als aandachtspunt hebben we meegegeven: geef niet alleen helderheid over organisatiewijzigingen binnen de teams waar ze plaatsvinden, maar zorg dat ze in het hele bedrijf landen.

Aan tafel met specialisten

Naast organisatiewijzigingen kwamen er verschillende adviesaanvragen langs over kosten. Zoals de budgetuitbreiding voor het veranderprogramma PWN Stroomt, de investering voor de UF-HF-uitbreiding in Heemskerk en de garantstelling voor WRK. Bij dergelijke specialistische onderwerpen is het prettig dat we gebruik kunnen maken van kennis uit de organisatie: we zitten steeds vaker direct aan tafel met kennis- en dossierhouders om ons nader te laten informeren. Zodat we het goede gesprek met de bestuurder kunnen voeren. Alle lof voor hoe de inhoudelijke specialisten de tijd nemen voor onze vragen. Dit helpt ons betere adviezen te geven, en versterkt onze samenwerking met het bedrijf en de bestuurder.

5.9 VERSLAG VAN DE ONDERNEMINGSRAAD

Advies opgevolgd

Ook onze eigen inbreng wordt serieus genomen. In 2025 brachten we ongevraagd advies uit om beleid te formuleren rondom het gebruik van AI bij PWN, omdat we hierin naast gemak ook risico's zien. Dit advies is voortvarend opgepakt en resulteerde in een veelomvattende adviesaanvraag in 2025. Een mooie stap, maar in onze ogen liepen in deze aanvraag twee zaken door elkaar. In goed overleg met de bestuurder hebben wij kunnen zorgen dat deze aanvraag wordt opgeknipt in twee delen: één paraplu-aanvraag met werkafspraken over onder andere beveiliging en training van medewerkers, en één specifiek over het gebruik van Copilot.

Vooruitblik

Ook in 2026 kijken we vanuit onze rol scherp mee naar ontwikkelingen in de organisatie. Hierbij helpt de blauwdruk voor het strategisch personeelsplan die dit jaar is opgeleverd. Zo kunnen wij bij adviesaanvragen over organisatiewijzigingen toetsen of de plannen passen bij de toekomstige bezetting, benodigde competenties en ontwikkelingen die PWN voor ogen heeft. In het verlengde hiervan zijn wij ook extra alert op de werkdruk in ons bedrijf. Het belevingsonderzoek, maar ook het ziekteverzuim laten zien dat dit een aandachtspunt is. We zijn benieuwd wat het onderzoek brengt dat gestart is naar hoe we hier als organisatie beter mee kunnen omgaan. En hopelijk komt ook de baseline psychosociale arbeidsbelasting er nu snel aan.

Goede samenwerking

Ons overleg met de bestuurder is constructief en prettig. Over de herbenoeming van Paulien Pistor hebben we dan ook unaniem positief geadviseerd. Ook met de Raad van Commissarissen hebben wij goed contact, in het wettelijk voorgeschreven Artikel 24-overleg, maar we hebben ook regelmatig koffiemomentjes om te sparren. In de driehoek OR-bestuurder-RvC is een open, positieve dynamiek ontstaan, waarin alle partijen elkaar actief als gelijkwaardige partners opzoeken en waarderen wat de ander inbrengt. De stijgende lijn die we met elkaar te pakken hebben, stijgt door.

Instemmingsaanvragen

Vaccinatie TBE

Baseline PSA (Psychosociale Arbeidsbelasting)

Berijderreglement 2026-2031

Wijziging proces functie-indeling (voorlopig ingetrokken)

Adviesaanvragen

- Organisatiewijziging Team Installatie Onderhoud
- Organisatiewijziging Team Informatievoorziening
- Versterken Leiderschap
- Organisatiewijziging team Inkoop & Juridische zaken
- Investering Bergen Grondwaterbeheersing
- Organisatiewijziging team Bedrijfscontrol
- Investering Project demo LIFE Watersource
- Investering Project Drinkwaterproductie Overveen
- Investering Project Klimaatbuffer IJsselmeer
- Inzet AI
- Dienstverlenings- en Aandeelhoudersovereenkomst NH-Water
- Investering reinigingsinstallaties UV Mensink
- Lening-faciliteit met Europese Investeringsbank
- Wagenparkbeleid



6.1 N.V. Watertransportmaatschappij
Rijn-Kennemerland (WRK)

6.2 Aquanet B.V.

6.3 NH-Water B.V.

HOOFDSTUK 6: DEELNEMINGEN

6.1 N.V. WATERTRANSPORTMAATSCHAPPIJ RIJN-KENNEMERLAND (WRK)

Leveringszekerheid voor heel Noord-Holland

De WRK is in 1952 opgericht door de gemeente Amsterdam en de provincie Noord-Holland met als doel om voorgezuiverd water te winnen, behandelen, transporteren en verkopen voor het leveringsgebied van Amsterdam en de provincie Noord-Holland. De WRK levert een groot deel van het voorgezuiverde water waar PWN vervolgens drinkwater van maakt en aan onze klanten distribueert.

PWN heeft 50% van de aandelen in de WRK. De andere 50% is in handen van de gemeente Amsterdam. Om de doelen voor de productie van voorgezuiverd water en levering van de afgesproken hoeveelheden water aan de contractanten te behalen, voert PWN het beheer en onderhoud uit op de productielocatie Waterwinstation Prinses Juliana (WPJ) in Andijk en de WRK III-leiding. Waternet verzorgt op diezelfde manier de dienstverlening van de WRK-productielocatie Waterwinstation Cornelis Biemond (WCB) in Nieuwegein en het bijbehorende transportleidingensysteem. De kosten die PWN hiervoor maakt, worden doorberekend aan de WRK vanuit de

dienstverleningsovereenkomst. In de resultatenrekening van PWN zijn deze stromen voor zowel de exploitatiekosten als de investeringen zichtbaar.

Kostenontwikkelingen in 2025, bijvoorbeeld voor elektriciteit en chemicaliën, leiden tot prijsstijgingen van het WRK-water en daarmee van de post inkoop water in de resultatenrekening van PWN. De kostprijs van het WRK-water neemt in de toekomst naar verwachting verder toe, als gevolg van kapitaallasten vanuit de investeringsagenda. De komende jaren verwacht PWN structureel ook meer water af te nemen bij de WRK, door de afschakeling van de SIX-installatie op PWN-locatie Andijk. De benodigde extra leiding tussen WPJ Andijk (WRK) en productielocatie Andijk (PWN) is aangelegd. De WRK neemt vanuit het omslagsysteem zelf geen resultaat. De deelneming WRK krijgt jaarlijkse een kapitaalstorting vanuit de aandeelhouders en daarmee is het eigen vermogen in waarde toegenomen.

Een belangrijk project binnen WRK is de uitbreiding van de voorzuivering WPJ in Andijk. Dit project draagt bij aan het waarborgen van de leveringszekerheid en speelt in op de toenemende waterbehoefte van Waternet en PWN. In 2025 is verder gewerkt aan het definitieve ontwerp en hebben de aandeelhouders het investeringsbesluit genomen, waarmee de volgende stap – de overgang naar realisatie – in gang is gezet. De besluitvorming over de daadwerkelijke uitvoering wordt verwacht in 2026.

6.2 AQUANET B.V.

Onze dochteronderneming Aquanet B.V. (Aquanet) is opgezet om projecten buiten Nederland te ondersteunen en uit te voeren rondom drinkwatervoorziening. Deze activiteiten worden afgebouwd.

Onze dochteronderneming Aquanet B.V. (Aquanet) is opgezet om projecten buiten Nederland te ondersteunen en uit te voeren rondom drinkwatervoorziening. Deze activiteiten worden afgebouwd.

Na bijna 12 jaar van intensieve betrokkenheid beëindigde Aquanet in 2025 haar activiteiten in Senegal. Wij vinden inzet in het buitenland vanuit onze kennis- en vaardigheden nog steeds relevant; wij hebben niet lichtzinnig maar na intensieve afweging besloten ons aandeel in de deelnemingen te verkopen omdat wij van mening zijn dat zij voldoende 'volwassen' zijn en zetten onze (financiële) inzet door in VEI.

Destijds heeft Aquanet hier samen met GEAUR en AquaVirunga het waterbedrijf SEOH opgericht, met als doel om de werking en het beheer van watervoorziening(sprojecten) te verbeteren.

Dat doel is bereikt. Door de jaren heen heeft SEOH zich ontwikkeld tot een professionele beheerorganisatie die 13 drinkwatersystemen in het noorden van het land en een groot systeem in het westen onderhoudt en beheert. Met een gemiddeld aantal personen per aansluiting van 12 verzorgt SEOH voor ruim 500.000 Senegalezen schoon drinkwater. Aquanet, GEAUR, AquaVirunga en SEOH kijken met trots terug op de samenwerking en de resultaten die geboekt zijn:

- het bestaande watervoorzieningssysteem is hersteld en weer functioneel gemaakt;
- de bevolking heeft toegang tot een betrouwbare en continue levering van drinkwater van goede kwaliteit;
- er is een robuuste organisatiestructuur die zorgt voor duurzaam beheer en onderhoud van het systeem;
- de administratieve, technische en financiële capaciteiten van het personeel zijn verbeterd.

Aquanet heeft er het volste vertrouwen in dat SEOH, door de sterke samenwerkingsverbanden en partnerschappen die zijn opgebouwd met diverse partners, aan haar verplichtingen blijft voldoen en een constructieve rol blijft spelen in de verdere ontwikkeling van de drinkwatervoorziening in Senegal.

6.3 NH-WATER B.V.

NH-Water B.V. is een joint venture van PWN met Evides Industriewater B.V (EIW), onderdeel van Evides N.V. De joint venture is in september 2022 opgericht en heeft als doel het verzorgen, ontwikkelen en uitvoeren van industriële (afval)waterprojecten in de provincie Noord-Holland. PWN en EIW hebben afgesproken hun kennis over waterzuivering hiervoor beschikbaar te stellen.

PWN vindt het belangrijk om wateroplossingen te kunnen leveren aan industriële partijen die geen drinkwater nodig hebben in hun bedrijfsvoering. Dit om in de toekomst voldoende betrouwbaar drinkwater te kunnen leveren aan onze klanten die wel drinkwater nodig hebben. In 2025 hebben we in samenwerking met EIW een aantal potentiële klanten benaderd en zijn we met hen het gesprek aangegaan voor mogelijke oplossingen voor projecten op het gebied van industrieel water. Deze gesprekken zijn gaande; in 2025 zijn er nog geen contracten afgesloten door NH-Water B.V.



GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

- 7.1 Geconsolideerde balans
- 7.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening
- 7.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht
- 7.4 Toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening
- 8 Algemene grondslagen
- 9 Grondslagen voor waardering van activa en passiva
- 10 Grondslagen voor bepaling van het resultaat
- 11 Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
- 12 Financiële instrumenten en risicobeheersing
- 13 Toelichting op de geconsolideerde balans
- 14 Niet in de balans opgenomen regelingen en verplichtingen
- 15 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening
- 16 Toelichting bij het geconsolideerde kasstroomoverzicht

HOOFDSTUK 7: JAARREKENING

7.1 GECONSOLIDEERDE BALANS

Geconsolideerde balans (na resultaatbestemming)

Activa			
bedragen x € 1.000		Noot:	
		31-12-2025	31-12-2024
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	13.1	18.153	19.862
Materiële vaste activa	13.2	910.124	810.626
Financiële vaste activa	13.3	9.001	8.342
		937.278	838.830
Vlottende activa			
Voorraden	13.4	3.744	3.169
Onderhanden projecten	13.4	-	-
Vorderingen & overlopende activa	13.4	88.417	82.767
Liquide middelen	13.5	151	8.641
		92.312	94.577
Activa		1.029.590	933.407
Passiva			
bedragen x € 1.000		Noot:	
		31-12-2025	31-12-2024
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal	13.6	6.795	6.795
Algemene reserve		302.920	262.284
Wettelijke reserves		19.033	20.470
		328.748	289.549
Voorzieningen	13.7	3.370	4.357
Langlopende schulden	13.8	574.294	511.796
Kortlopende schulden	13.9	123.178	127.706
Passiva		1.029.590	933.407

7.2 GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

bedragen x € 1.000	Noot:	2025	2024
Drinkwateropbrengsten	15.1	261.651	232.354
Overige bedrijfsopbrengsten	15.2	53.569	59.323
Som der bedrijfsopbrengsten		315.220	291.677
Inkoop water	15.3	30.818	29.770
Externe kosten	15.4	127.918	148.834
Personeelskosten	15.5	58.661	53.962
Afschrijvingskosten	15.6	45.761	44.231
Som der bedrijfslasten		263.158	276.797
Bedrijfsresultaat		52.062	14.880
Financiële baten & lasten	15.7	(12.407)	(11.016)
Resultaat voor belasting		39.655	3.864
Vennootschapsbelasting	15.8	(1.071)	(492)
Resultaat uit deelnemingen	13.3	601	(10)
Resultaat na belasting		39.185	3.362
Geconsolideerd netto-resultaat na belasting toekomend aan PWN		39.185	3.362
Afwaardering / Herwaardering financiële vaste activa		14	525
Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen van PWN als onderdeel van het groepsvermogen		14	525
Totaalresultaat van de rechtspersoon		39.199	3.887

7.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

bedragen x € 1.000	Noot:	2025	2024
Bedrijfsresultaat		52.062	14.880
Afschrijvingen materiële vaste activa	15.6	41.632	41.108
Amortisatie immateriële vaste activa	15.6	3.054	2.635
Boekresultaat op materiële vaste activa	15.6	1.076	532
Mutatie voorzieningen	13.4, 13.7	1.622	14.800
		47.384	59.075
Veranderingen in werkkapitaal			
Voorraden	13.4	(575)	(456)
Onderhanden projecten	13.4	(2.313)	(13.753)
Handelsvorderingen	13.4	(693)	(4.724)
Overige vorderingen	13.4	(8.019)	(7.373)
Handelscrediteuren	13.9	13.551	(6.410)
Overige kortlopende schulden	13.9	3.486	164
		5.437	(32.552)
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		104.883	55.156
Ontvangen interest		581	686
Betaalde interest		(14.098)	(11.738)
Ontvangen vennootschapsbelasting		940	
Betaalde vennootschapsbelasting		(948)	(938)
Kasstroom uit operationele activiteiten		91.358	43.166

Tabel loopt door op de volgende pagina.

7.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

VERVOLG	Noot:	2025	2024
Investeringsfinanciële vaste activa	13.3	(644)	(978)
Kasstroom uit financiële vaste activa	13.3	601	(469)
Investerings in (im)mat. vaste activa (ex bouwrente)	13.1, 13.2	(152.833)	(106.039)
Desinvesteringen in (im)mat. vaste activa	13.2	1.083	
Ontvangen bijdragen van derden	13.2	11.261	10.521
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		(140.532)	(96.965)
Ontvangsten uit langlopende schulden	13.8	75.000	78.000
Aflossingen langlopende schulden	13.8	(45.556)	(34.556)
Ontvangsten uit kasgeldlening		10.000	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		39.444	43.444
Koers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	15.7	-	-
Mutatie geldmiddelen		(9.730)	(10.355)
Stand geldmiddelen ultimo boekjaar	13.5	(1.089)	8.641
Stand geldmiddelen primo boekjaar	13.5	8.641	18.996
		(9.730)	(10.355)

7.4 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS EN WINST- EN VERLIESREKENING

7.4.1 Algemeen

N.V. PWN Waterleidingbedrijf Noord-Holland (PWN), feitelijk en statutair gevestigd op Rijksweg 501 te Velsbroek met KvK-nummer 34072007, is een drinkwaterbedrijf en beheerder van de Noord-Hollandse duinen. PWN produceert, transporteert en levert zuiver drinkwater in Noord-Holland. Daarnaast beheert PWN ruim 7.554 hectare natuurgebied.

De vennootschap heeft de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening voor het jaar dat eindigt op 31 december 2025 opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek en de RJ. PWN benadrukt dat de vennootschappelijke winst- en verliesrekening is opgesteld met inachtneming van artikel 402 Titel 9 Boek 2 BW.

Activa en verplichtingen worden, tenzij anders vermeld, gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar. De vergelijkende cijfers van het voorgaande boekjaar zijn, waar nodig, slechts qua rubricering voor vergelijkingsdoeleinden aangepast.

In de balans, de winst- en verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting. Bij de toepassing van de

grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van de groep zich diverse oordelen en schattingen. Onzekerheid omtrent deze schattingen en veronderstellingen kan resulteren in materiële aanpassingen van de geconsolideerde jaarrekening in toekomstige jaren.

7.4.2 Grondslagen voor consolidatie

In de consolidatie worden de financiële gegevens van PWN opgenomen, samen met haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft.

Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin PWN direct of indirect overheersende zeggenschap kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enig andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt ook rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum.

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld.

PWN heeft in elk van beide joint ventures, de N.V. Watertransportmaatschappij Rijn-Kennemerland en NH-Water B.V.,

een belang van 50%. Er is geen sprake van preferente aandelen. PWN heeft geen beleidsbepalende zeggenschap, derhalve worden de joint ventures niet meegeconsolideerd. Op basis van BW2:389 lid 2 worden de joint ventures gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde.

De volgende vennootschappen zijn opgenomen in de consolidatie van PWN:

- Aquanet B.V., te Velsbroek (100%)
- de Kennemer Duincampings B.V., te Velsbroek (100%)

De deelneming Aquavirunga Limited (51%) wordt op grond van artikel 2:407 lid 1 BW niet meegeconsolideerd, omdat de betekenis van de maatschappij verwaarloosbaar is in relatie tot de groep. Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering.

7.4 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS EN WINST- EN VERLIESREKENING

7.4.3 Verbonden partijen

PWN kent meerdere verbonden partijen. Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van PWN en nauwe verwanten zijn verbonden partijen. Transacties zijn onder normale marktvoorwaarden aangegaan en de best practice bepaling vanuit de Corporate Governance Code wordt zo veel als mogelijk nageleefd. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht. Hiervan wordt de aard en de omvang van de transactie toegelicht en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

In het verslagjaar is er sprake geweest van de volgende transacties met verbonden partijen:

- In het verslagjaar hebben transacties met de Provincie Noord-Holland plaatsgevonden met betrekking tot de uitvoering van de beheerovereenkomsten en het ontvangen van subsidies.
- Buiten de jaarlijkse beloning, zie hoofdstuk 16 'Bezoldigingen en vergoedingen', zijn er in het verslagjaar geen transacties met directie en commissarissen geweest.
- In 2025 hebben er doorbelastingen van kosten en opbrengsten plaatsgevonden aan meegeconsolideerde en niet meegeconsolideerde deelnemingen.
- In het verslagjaar is voorgezuiverd water ingekocht bij de WRK (een niet meegeconsolideerde deelneming).

- In het verslagjaar hebben wij dividenden ontvangen over het voorgaande boekjaar van meegeconsolideerde deelneming KDC, en van HWL en Aquavirunga, twee niet meegeconsolideerde deelnemingen.
- In het verslagjaar hebben er verrekeningen plaatsgevonden van de vennootschapsbelasting tussen PWN en haar dochterondernemingen binnen de fiscale eenheid.

7.4.4 Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de betreffende vennootschap. De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen onderneming, vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder de immateriële vaste activa. Indien de verkrijgingsprijs lager is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva, dan wordt het verschil (negatieve goodwill) als overlopende passiefpost opgenomen. De maatschappijen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden verkocht; deconsolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen.

7.4.5 Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de directie van PWN zich over verschillende zaken een oordeel vormt, en dat de directie schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten. Er worden onder andere schattingen gemaakt bij de berekening van de omzet, de lek- en meetverschillen oftewel het niet in rekening gebracht gebruik (NIRG), het opstellen van voorzieningen en bij bijzondere waardeverminderingen.

7.4 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS EN WINST- EN VERLIESREKENING

7.4.6 Continuïteit

PWN heeft per 31 december 2025 een negatief werkkapitaal van € 30,9 miljoen (kortlopende schulden -/- kortlopende activa) (2024: negatief € 33,1 miljoen). Hiervan heeft € 10,6 miljoen betrekking op de aflossingsverplichting van onze leningenportefeuille. Daarnaast zit de herwaardering van de leningen die zijn doorgezakt nu verwerkt in het werkkapitaal, waardoor het werkkapitaal circa € 43 miljoen hoger is, dan zonder de waardering van de doorzak van de leningen. De financiering van de investeringsopgave en het benodigde werkkapitaal is specifiek onderdeel van de activiteiten van de treasury commissie en voorzien in het 2025 treasury jaarplan. Het treasury jaarplan is gebaseerd op het beleidsplan 2025 met daarin de meerjarenraming 2025-2029. PWN heeft haar begroting voor 2026 vastgesteld met daarin een tariefstijging van 5,8% voor een gemiddelde klant en een positief resultaat. Onderdeel van de begroting is de investeringsagenda, de financieringsbehoefte en de ratio's. PWN voorziet geen problemen om de aflossingen conform het treasury jaarplan succesvol te financieren.

In 2025 is financiering aangetrokken voor de investeringsactiviteiten en voor de aflossingen van leningen. De aanwezige liquide middelen, de mutaties van het werkkapitaal en de benodigde financiering worden continu gemonitord en verwerkt in de prognoses van de treasury commissie. Conform de afgesproken convenanten met de banken, stuurt PWN op een drietal ratio's (convenanten), te weten: solvabiliteit, leverage ratio en interest coverage ratio (ICR). PWN heeft in 2025 voldaan aan alle financiële ratio's van haar financiers.

Vanuit de Drinkwaterwet is er een kader voor de Weighted Average Cost of Capital (WACC). PWN heeft de volledige WACC-ruimte benut en heeft een overschrijding hiervan gerealiseerd. De voorlopige WACC-berekening laat zien dat we uitkomen op een WACC van 5,36% voor 2025 (2024: 1,36%). De toegestane WACC voor 2025 is bepaald op 4,32% (2024: 2,95%). De werkelijke WACC wordt berekend en vastgesteld in het bedrijfsverslag waarin de verdeling in wettelijke en niet-wettelijke activiteiten wordt gemaakt. Het te veel gerealiseerde resultaat wordt verrekend in de drinkwatertarieven 2027 conform de drinkwaterwet. Voor een meer gedetailleerde toelichting, verwijzen wij naar paragraaf "Meerjarenoverzicht" en "Financiële resultaten". PWN levert drinkwater in Noord-Holland en is daarmee vanuit de Drinkwaterwet (artikel 2 lid 2) aangewezen als vitale functie. PWN treft continu maatregelen om de continuïteit van haar bedrijfsprocessen en de leveringszekerheid van veilig drinkwater te kunnen waarborgen. De in de onderhavige jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van PWN en haar dochtermaatschappijen.

8 ALGEMENE GRONDSLAGEN

8.1 Vreemde valuta

8.1.1 Functionele valuta

De posten in de jaarrekening van de groepsmaatschappijen worden gewaardeerd met inachtneming van de functionele valuta van de economische omgeving waarin de groepsmaatschappij haar bedrijfsactiviteiten voornamelijk uitoefent. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in Euro's. Dit betreft zowel de functionele als de presentatievaluta van PWN.

8.1.2 Transacties, vorderingen en schulden

Een transactie in vreemde valuta wordt bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de functionele valutakoers op transactiedatum. Monetair balansposten in vreemde valuta worden omgerekend tegen de functionele valutakoers op de balansdatum. Niet-monetaire balansposten in vreemde valuta, die zijn gewaardeerd op historische kosten, worden omgerekend tegen de functionele valutakoers op transactiedatum. De niet-monetaire balansposten in vreemde valuta, die zijn gewaardeerd op actuele waarde, worden omgerekend tegen de functionele valutakoers geldend op het moment van waardering van de post.

Koersverschillen die optreden bij de afwikkeling dan wel de omrekening van monetaire posten in vreemde valuta, worden verwerkt in de winst- en verliesrekening, met uitzondering van de koersverschillen voortvloeiend uit de netto-investering in een bedrijfsuitoefening in het buitenland respectievelijk leningen die zijn aangegaan om de netto-investering in een bedrijfsuitoefening in het buitenland te financieren of effectief af te dekken. Deze koersverschillen worden rechtstreeks in de reserve omrekeningsverschillen verwerkt.

De reserve omrekeningsverschillen is opgenomen onder de post Andere wettelijke reserves. Koersverschillen die optreden bij de omrekening van een niet-monetaire balanspost in vreemde valuta die zijn gewaardeerd op actuele waarde, worden als deel van de herwaarderingsreserve direct in het eigen vermogen verwerkt, indien de waardeverandering van de niet-monetaire post ook rechtstreeks in het eigen vermogen wordt verwerkt.

8.1.3 Groepsmaatschappijen

De activa en passiva van in de consolidatie opgenomen deelnemingen met een functionele valuta, anders dan de Euro, worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. De baten en lasten worden omgerekend tegen de gemiddelde koersen gedurende het boekjaar. Goodwill en de aanpassingen naar reële waarde van identificeerbare activa en passiva worden gezien als een onderdeel van deze deelnemingen en worden per balansdatum eveneens omgerekend tegen de koers op balansdatum. De hieruit resulterende omrekeningsverschillen worden rechtstreeks ten gunste of ten laste van het eigen vermogen gebracht in de wettelijke reserve omrekeningsverschillen.

8.1.4 Operationele leasing

Bij PWN zijn er leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen, die aan het eigendom verbonden zijn, niet bij PWN liggen maar bij de Lessor. Daarnaast analyseert PWN wat de economische realiteit van de transactie is omdat deze bepalend is. Op basis van het hiervoor beschrevene dienen deze leasecontracten verantwoord te worden als operationele leasing. PWN heeft ervoor gekozen om niet op vrijwillige basis IFRS 16 toe te passen.

Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

8.1.5 Grondslagen derivaten en hedge accounting

PWN maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten zoals renteswaps ter afdekking van risico's inzake renteschommelingen. Met betrekking tot de financiële instrumenten voldoet PWN aan de voorwaarden van kostprijs hedge accounting in overeenstemming met RJ 290 'Financiële instrumenten'. Bij het toepassen van kostprijs hedge accounting is de eerste waardering en de grondslag van verwerking in de balans en de resultaatbepaling van het hedge instrument afhankelijk van de afgedekte post. Dit betekent het volgende:

- Indien de afgedekte post tegen kostprijs in de balans wordt verwerkt, wordt ook het derivaat tegen kostprijs gewaardeerd. Hierbij wordt rekening gehouden met direct toerekenbare transactie kosten.
- Indien gekozen voor verwerking van waardeverandering via de winst- en verliesrekening, dan de transactiekosten in de eerste periode van waardering via de winst- en verliesrekening verwerken.
- Indien gekozen voor verwerking van waardeverandering via het eigen vermogen, dan dient het verwerkt te worden in de eerste waardering.
- Zolang de afgedekte post in de kostprijs-hedge nog niet in de balans verwerkt wordt, wordt het hedge instrument niet geherwaardeerd.

9 GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

9.1 Immateriële vaste activa

Activering van immateriële vaste activa vindt plaats wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen van het actief toekomen aan PWN en de kosten betrouwbaar vast te stellen zijn.

De aangeschafte immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met de lineaire afschrijvingen. Onder kostprijs wordt verstaan de verkrijgingsprijs, hetzij de vervaardigingsprijs. De afschrijving op de overige immateriële vaste activa vindt plaats volgens het lineaire systeem en is gebaseerd op bedrijfseconomisch verantwoord geachte gebruiksduren. De waarde wordt minstens eenmaal per jaar beoordeeld, en waar nodig wordt een bijzondere waardevermindering doorgevoerd.

Om vast te stellen of er voor een immaterieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, wordt verwezen naar paragraaf 4.2.2 'Bijzondere waardeverminderingen van materiële vaste activa'.

9.1.1 Kosten van ontwikkeling

De kosten van ontwikkeling worden geactiveerd indien voldaan is aan de daaraan gestelde voorwaarden ter zake van de technische, commerciële en financiële haalbaarheid. Ter hoogte van de balanswaarde wordt een wettelijke reserve aangehouden.

De afschrijving van de geactiveerde ontwikkelingskosten vangt aan zodra de commerciële productie is gestart en vindt plaats over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Onderzoekskosten worden verwerkt in de winst- en verliesrekening.

9.2 Materiële vaste activa

PWN waardeert de bedrijfsgebouwen en terreinen tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur. De afschrijving op de overige materiële vaste activa vindt plaats volgens het lineaire systeem en is gebaseerd op bedrijfseconomisch verantwoord geachte gebruiksduren. Over terreinen en gronden vindt geen afschrijving plaats.

Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen. De verkrijgingsprijs betreft de inkoopprijs plus toegerekende financieringskosten tijdens de bouwperiode. De vervaardigingsprijs omvat de aanschaffingskosten van de gebruikte grond- en hulpstoffen en de overige kosten die rechtstreeks aan de vervaardiging kunnen worden toegerekend.

Ontvangen bijdragen voor investeringen worden apart gepresenteerd in de jaarrekening om de waarde van het actief en de ontvangen bijdrage inzichtelijk te houden.

9.2.1 Groot onderhoud

Activering van groot onderhoud vindt plaats wanneer met het onderhoud de levensduur van het actief wordt verlengd en/of de waarde van het actief wordt verhoogd. Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is geen voorziening voor groot onderhoud gevormd. De kosten van het onderhoud waarbij de levensduur van het actief niet verlengd en/of de waarde van het actief niet verhoogd wordt, worden rechtstreeks in het resultaat verantwoord.

9.2.2 Bijzondere waardeverminderingen van materiële vaste activa

De verwerking van bijzondere waardevermindering van materiële vaste activa is identiek aan de verwerking ervan voor immateriële vaste activa.

PWN beoordeelt tenminste eenmaal per jaar, op iedere balansdatum, of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Wanneer het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde en wanneer deze duurzaam is. De realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt direct als last verwerkt in de winst- en verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst. Als die er niet is, wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. De in aftrek te brengen kosten bij het bepalen van de opbrengstwaarde zijn gebaseerd op de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren.

9 GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Indien sprake is van een indicatie voor een bijzonder waardevermindering, zal de bedrijfswaarde worden bepaald. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief/de kasstroom genererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt waarbij een disconteringsvoet wordt gehanteerd van 3,16% (2024: 2,58%). De disconteringsvoet geeft geen risico's weer waarmee in de toekomstige kasstromen al rekening is gehouden. Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord. Een bijzondere waardevermindering van goodwill wordt niet teruggenomen.

9.2.3 Activa in ontwikkeling

Kosten van lopende en nog uit te voeren projecten zijn als activa in ontwikkeling opgenomen. De activa in ontwikkeling wordt gewaardeerd tegen kostprijs onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen voor eventuele niet terug te verdienen kosten.

9.2.4 Afschrijvingen

Afschrijvingen worden geboekt om de kosten van het actief te matchen met de periode waarin het actief economische voordelen voor PWN realiseert. De afschrijvingen geschieden tijdsevenredig op basis van de verwachte economische levensduur. De afschrijvingen vangen aan wanneer het actief gereed is voor het beoogd gebruik. Boekwinsten en -verliezen met betrekking tot materiële en immateriële vaste activa zijn inbegrepen onder de afschrijvingen.

9.2.5 Bijdragen derden

Wanneer het project gereed gemeld wordt, worden de opbrengsten (de bijdrage derden) apart geactiveerd in de bijdragen derden categorie en afgeschreven over dezelfde termijn. De vrijval van de opbrengsten loopt hiermee gelijk aan de afschrijvingstermijn van het betreffende actief.

9.3 Financiële vaste activa

9.3.1 Deelnemingen

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde. Wanneer meer dan 20% van de stemrechten uitgebracht kan worden wordt, tenzij anders vermeld, ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening. Voor deelnemingen waarvan onvoldoende informatie beschikbaar is voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt er uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming tezamen met de duurzame belangen in de deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover PWN in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen. Alle duurzame belangen in de deelneming worden gewaardeerd op nul.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie vermeerderd met eventuele

kosten die direct toerekenbaar zijn aan het verkrijgen van de deelneming. Voor de vervolgwaaarding worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarde bij eerste waardering.

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde. De afwaardering vindt dan plaats ten laste van de winst- en verliesrekening.

9.3.2 Vorderingen op deelnemingen

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde, gewoonlijk de nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen. Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

9.3.3 Overige participaties

Deze participaties worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden participaties gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Bijzondere waardeverminderingen worden in mindering gebracht op de geamortiseerde kostprijs en direct verantwoord in de winst- en verliesrekening.

9.3.4 Overige vorderingen

De onder financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvatten verstrekte leningen en overige vorderingen. Deze vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden deze leningen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er bij de verstrekking van leningen sprake is van disagio of agio, wordt dit gedurende de

9 GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

looptijd ten gunste respectievelijk ten laste van het resultaat gebracht als onderdeel van de effectieve rente.

Ook transactiekosten worden verwerkt in de eerste waardering en als onderdeel van de effectieve rente ten laste van het resultaat gebracht. Bijzondere waardeverminderingen worden in mindering gebracht op de winst- en verliesrekening.

9.3.5 Bijzondere waardeverminderingen van financiële vaste activa

PWN beoordeelt voor financiële instrumenten op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt PWN de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de winst- en verliesrekening.

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument.

Het waardeverminderingsverlies dat daarvoor opgenomen was, dient te worden teruggenomen indien de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking. De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van de terugname, als geen sprake geweest zou zijn van een bijzondere

waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Bij een investering in eigen-vermogensinstrumenten gewaardeerd tegen kostprijs, wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het financiële actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de actuele vermogenskostenvoet voor een soortgelijk financieel actief. Het bijzondere-waardeverminderingsverlies wordt slechts teruggenomen indien er aanwijzingen zijn dat een in voorgaande jaren in de jaarrekening verwerkt verlies als gevolg van waardevermindering niet meer aanwezig is of veranderd is.

9.4 Voorraden

De voorraden gereed product worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs, onder toepassing van de gewogen gemiddelde prijzen, of lagere opbrengstwaarde. De verkrijgings- of vervaardigingsprijs bestaat uit alle kosten die samenhangen met de verkrijging of vervaardiging alsmede de gemaakte kosten om de voorraden op hun huidige plaats en in hun huidige staat te brengen.

De lagere opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incourantheid van de voorraden.

9.5 Onderhanden projecten

Onderhanden projecten zijn projecten die worden uitgevoerd in opdracht van een derde met een looptijd van meerdere jaren. De onderhanden projecten worden gewaardeerd tegen

de per project gerealiseerde projectopbrengsten verminderd met een eventuele voorziening voor verwachte verliezen en de gedeclareerde termijnen. De projectopbrengsten en -kosten uit hoofde van de onderhanden projecten worden als netto-omzet en kosten in de winst- en verliesrekening verwerkt, naar rato van de verrichte prestatie.

PWN past in 2024 en 2025 het derogatiebeginsel, zoals opgenomen in artikel 2:362 lid 4 BW, toe omdat dit noodzakelijk is voor het vereiste inzicht. PWN voert de DO-fase (definitief ontwerp) uit voor het project uitbreiding WPI, zonder dat hiervoor in 2024 en 2025 een formele opdracht door de WRK is afgegeven. PWN heeft dit besluit genomen om tijdig aan de leveringszekerheid te kunnen voldoen in een weerbarstige markt, met tekorten aan personeel in de bouw en de steeds duurder wordende materialen. Door het ontbreken van een formele opdracht per balansdatum, dient het project in eerste instantie te worden verwerkt als Onderhanden werk, echter is de DO-fase een vervolg op de VO-fase, die in 2023 is afgerond en gefactureerd aan de WRK. Hiermee geeft classificering als Onderhanden werk niet het noodzakelijke inzicht en heeft PWN de classificering onderhanden projecten gehanteerd.

9.6 Vorderingen en overlopende activa

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering. De vorderingen hebben een looptijd van korter dan 1 jaar, tenzij anders vermeld.

9 GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

9.7 Liquide middelen

Onder liquide middelen worden verstaan kasmiddelen, de tegoeden op bankrekeningen, wissels en cheques die worden opgenomen tegen nominale waarde. Deposito's worden onder liquide middelen opgenomen indien zij in feite — zij het eventueel met opoffering van rentebaten — ter onmiddellijke beschikking staan. Liquide middelen die (naar verwachting) langer dan twaalf maanden niet ter beschikking staan van PWN, worden als financiële vaste activa gerubriceerd.

9.8 Eigen vermogen – wettelijke reserve

De wettelijke reserves worden aangehouden voor geactiveerde immateriële vaste activa en voor deelnemingen gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde. Voor deelnemingen gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde wordt een wettelijke reserve gevormd voor het aandeel in het positieve resultaat uit deelnemingen en de rechtstreekse vermogensvermeerderingen, niet begrepen de vermogensmutaties voortvloeiend uit de relatie met aandeelhouders, zoals agiostortingen, sinds de eerste waardering. Dit indien en voor zover de deelnemende rechtspersoon niet zonder beperkingen uitkeringen van het uitkeerbare eigen vermogen kan bewerkstelligen. Dividenduitkeringen zorgen voor een verlaging van de wettelijke reserve deelnemingen.

9.9 Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze te schatten is. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de

verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde. Wanneer het de verwachting is dat de uitstroom van middelen niet binnen één jaar zal plaatsvinden zal, conform RJ, de verplichting verdisconteerd worden. Als verdisconteringsvoet gebruikt PWN de bouwrente, welke jaarlijks opnieuw berekend wordt. Voor boekjaar 2025 is er een verdisconteringsvoet toegepast van 3,16% (2024: 2,58%).

9.9.1 Pensioenen en pensioenvoorziening

Op de pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing. De pensioenregeling wordt gefinancierd door afdrachten aan het bedrijfstakpensioenfonds ABP. De pensioenen van Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (hierna ABP) zijn gebaseerd op een middelloonregeling. De pensioenverplichtingen worden gewaardeerd volgens de 'verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering'. De aan de pensioenuitvoerder te betalen premie wordt als personeelskosten in de winst- en verliesrekening verwerkt. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. Aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst wordt beoordeeld of, en zo ja welke verplichtingen, naast de betaling van de jaarlijks aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie op balansdatum bestaan. Deze additionele verplichtingen worden ook op de balans opgenomen.

Een pensioenvordering wordt in de balans opgenomen wanneer PWN beschikkingsmacht heeft over de pensioenvordering, wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische

voordelen, die de pensioenvordering in zich bergt, zullen toekomen aan PWN en wanneer de pensioenvordering betrouwbaar kan worden vastgesteld.

9.9.2 Latente belastingvoorziening

Latente belastingvoorziening wordt opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de boekwaarden die in deze jaarrekening gevolgd worden anderzijds. De berekening van de latente belastingvoorziening geschiedt tegen de belastingtarieven die op het einde van het boekjaar gelden, of tegen de tarieven die in de komende jaren gelden, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld.

Latente belastingen worden verantwoord voor tijdelijke verschillen inzake groepsmaatschappijen, deelnemingen en joint ventures, tenzij PWN in staat is het tijdstip van afloop van het tijdelijke verschil te bepalen en het niet waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de voorzienbare toekomst zal aflopen. Belastinglatenties worden gewaardeerd op nominale waarde.

9.10 Langlopende schulden

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio (aflossingen) en onder aftrek van transactiekosten.

Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente

9 GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

gedurende de geschatte looptijd van de schulden in de winst- en verliesrekening als interestlast verwerkt.

9.11 Kortlopende schulden

Kortlopende schulden zijn verplichtingen met een (resterende) looptijd van maximaal 12 maanden.

De kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na de eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio en disagio en onder aftrek van transactiekosten. De reële waarde benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan. Kortlopende schulden worden tegen nominale waarde in de balans opgenomen.

9.12 Salderen

Een actief en een post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover:

- een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen; en
- het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

10 GRONDSLAGEN VOOR BEPALING VAN HET RESULTAAT

10.1 Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten over het jaar. Winsten worden verantwoord in het jaar waarin deze gerealiseerd worden. De kosten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen van waardering en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. (Voorzienbare) verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden en wordt voldaan aan de voorwaarden voor het opnemen van voorzieningen.

10.2 Netto-omzet

De netto-omzet wordt gevormd door de opbrengsten uit de levering van drinkwater in het voorzieningsgebied van PWN. Op de netto-omzet zijn de wijzigingen in de RJ hoofdstuk 270 'De winsten-verliesrekening' en hoofdstuk 221 'Onderhanden projecten' van toepassing. De levering van drinkwater geschiedt uit hoofde van een overeenkomst tussen PWN en de eindgebruiker. Een overeenkomst tot levering gaat in op de dag waarop de eindgebruiker voor het eerst drinkwater van PWN gebruikt en/of de beschikking heeft over een aansluiting. Er is geen sprake van niet-terugbetaalbare of variabele vergoedingen en belangrijke financieringscomponenten.

Voor de levering van drinkwater wordt jaarlijks een bedrag (vastrecht) in rekening gebracht voor de aansluiting op het waterleidingnetwerk en de watermeter. Het vastrecht wordt betaald ongeacht het waterverbruik door de eindgebruiker. Daarnaast wordt het drinkwaterverbruik afgerekend. Het drinkwaterverbruik wordt gefactureerd op basis van de tarieven voor drinkwaterverbruik en het geregistreerde waterverbruik.

Voor de netto-omzet is geen sprake van geactiveerde kosten voor het verkrijgen van een contract.

Onder de netto-omzet wordt verantwoord het gefactureerde vastrecht en het gefactureerde waterverbruik met betrekking tot het verslagjaar tot aan de laatste opnamedatum van de individuele watermeters, evenals de raming van het nog te factureren vastrecht en het verbruik over de periode vanaf de laatste opname-datum van deze meters tot en met het einde van het verslagjaar.

De raming van het watergebruik is op basis van de waterproductie van PWN in een boekjaar in aftrek van het geschatte deel wat niet in rekening wordt gebracht, de zogenaamde NIRG. Dit is het deel water dat niet wordt gefactureerd, zoals lekverliezen, spuien en ander water wat niet achter een watermeter zit. PWN hanteert een schatting van het NIRG-percentage op basis van waterverbruik en facturatie gegevens van de afgelopen vijf jaar gerelateerd aan de productietrend (de trend-NIRG methodiek), om zo een consistente lijn in de schatting te hanteren. De afwijkingen op de schattingen worden in het opvolgende verslagjaar verantwoord.

10.3 Overige bedrijfsopbrengsten

Onder overige bedrijfsopbrengsten worden verantwoord de opbrengsten vanuit de door de Provincie Noord-Holland in beheer gegeven duinterreinen en andere provinciale natuur- en recreatierreinen, de opbrengsten van de Kennemer Duincampings, de verkoop van activa, overige opbrengsten van nevenactiviteiten en het doorbelasten van geleverde diensten. De overeenkomsten voor de verschillende overige opbrengstenstromen bevatten een enkele prestatieverplichting met bijbehorende transactieprijs. Daarnaast is er geen

sprake van niet-terugbetaalbare of variabele vergoedingen en belangrijke financieringscomponenten. Omdat de omvang van de verschillende overige opbrengstenstromen beperkt is in verhouding tot de netto-omzet, zijn niet per opbrengstenstroom de belangrijke prestatieverplichtingen en de methode van toerekening van de opbrengst per prestatieverplichting toegelicht.

10.4 Kostprijs van de omzet

De kostprijs van de omzet bestaat uit personeelskosten, externe kosten, inkoop water, afschrijvingslasten en rentekosten. Inkoop water bestaat zowel uit het deel water vanuit de WRK, wat verder in ons zuiveringsproces wordt ingebracht, als het drinkwater wat we inkopen vanuit Waternet. De kostprijs van de omzet is de basis voor de drinkwatertarieven en worden daarmee jaarlijks conform de drinkwaterwet geactualiseerd.

10.5 Personeelskosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers. Onder de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf worden de interne loonkosten (uren x tarief) opgenomen. Deze kosten dienen ter vervaardiging van de immateriële en de materiële vaste activa. De geactiveerde kosten worden in mindering gebracht op de personeelskosten.

10.6 Subsidies

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de winst- en verliesrekening in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan.

10 GRONDSLAGEN VOOR BEPALING VAN HET RESULTAAT

De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen. Indien PWN de subsidie vooruit ontvangt, wordt deze gepresenteerd op de balans als vooruit ontvangen subsidie. Indien de bestedingen hoger liggen dan de voorschotten van de subsidie, wordt dit als nog te ontvangen subsidies gepresenteerd. Ontvangen bijdragen met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de winst- en verliesrekening.

10.7 Afschrijvingskosten

De afschrijvingen geschieden tijdsevenredig op basis van de verwachte economische levensduur. De afschrijvingen vangen aan wanneer het actief gereed is gekomen voor het beoogd gebruik. Boekwinsten en -verliezen met betrekking tot materiële en immateriële vaste activa zijn inbegrepen onder de afschrijvingen. De van derden ontvangen bijdragen worden geamortiseerd overeenkomstig de afschrijvingstermijn van de activa, waarop de ontvangen bijdragen betrekking op hebben.

10.8 Financiële baten en lasten

Onder de financiële baten en lasten worden de opbrengsten en kosten opgenomen uit hoofde van de liquide middelen, langlopende schulden en kortlopende schulden (geldleningen). Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten, indien van toepassing, wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen. De rente wordt toegerekend naar rato van de resterende hoofdsom in de juiste verslagperioden. Periodieke rentelasten, en daarmee vergelijkbare kosten, komen ten laste van het jaar waarover zij verschuldigd zijn.

10.9 Koersverschillen

Koersverschillen die optreden bij de afwikkeling of omrekening van monetaire posten worden in de winst- en verliesrekening verwerkt in de periode dat zij zich voordoen, tenzij hedge accounting wordt toegepast.

10.10 Activeren van rentelasten

Rentelasten worden geactiveerd gedurende de periode van vervaardiging van een actief, indien het een aanmerkelijke hoeveelheid tijd (minimaal één jaar) vergt om het actief bruikbaar te maken. De te activeren rente wordt berekend op basis van de gewogen rentevoet (bouwrente) van leningen die niet specifiek aan de vervaardiging van het actief zijn toe te rekenen, in verhouding tot de uitgaven en periode van vervaardiging.

10.11 Resultaat deelnemingen

Het resultaat deelnemingen bestaat uit de resultaten van het boekjaar van de in de balans weergegeven deelnemingen. Tevens worden de verkoopresultaten van deelnemingen, welke gedurende het boekjaar verkocht zijn, gepresenteerd onder resultaat deelnemingen.

10.12 Dividenden

Dividenden van de niet op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen en effecten worden verantwoord zodra het recht hierop is verkregen.

10.13 Belastingen

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de winst- en verliesrekening, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen

in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

11 GRONDSLAGEN VOOR HET KASTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen op geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond.

Onder de investeringen in materiële vaste activa zijn opgenomen de investeringen waarvoor in het boekjaar stelposten op basis van projectvoortgang zijn geboekt en waarvoor facturen zijn ontvangen. De onder de financieringsactiviteiten opgenomen ontvangsten en betalingen betreffen de daadwerkelijk in het boekjaar ontvangen bedragen met betrekking tot nieuwe leningen en de in het boekjaar betaalde aflossingen.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht.

Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De waarde van de gerelateerde activa en leaseverplichting zijn in de toelichting van balansposten verantwoord.

De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasingcontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

12 FINANCIËLE INSTRUMENTEN EN RISICOBEBEERSING

Voor de opgenomen doelstellingen en het uitgevoerde beleid door PWN inzake risicobeheer wordt verwezen naar het bestuursverslag. Er wordt aandacht besteed aan het afdekken van risico's verbonden aan alle belangrijke soorten voorgenomen transacties en aan de door PWN gelopen rente-, prijs-, krediet-, liquiditeits-, debiteuren- en prijsrisico's (artikel 2:391 lid3 BW).

12.1 Renterisico

PWN sluit voornamelijk leningen af met een vast rentepercentage, maar heeft een enkele lening met een variabel rentepercentage. Voor schulden met variabele renteafspraken loopt PWN een risico ten aanzien van toekomstige kasstromen. Om dit risico te mitigeren heeft PWN in het verleden renteswaps afgesloten, waarvan er nog één loopt, zodat de vennootschap per saldo een vaste rente betaalt. Deze instrumenten worden niet speculatief gebruikt.

De marktwaarde van de financiële instrumenten is bepaald aan de hand van de waarde in het economische verkeer. Het betreft het bedrag dat PWN zou ontvangen of betalen wanneer de contracten beëindigd zouden worden.

12.2 Kredietrisico

PWN heeft geen significante kredietrisico's. De liquide middelen staan uit bij banken die minimaal een A-rating hebben.

Banken waarmee derivaten zijn en worden afgesloten hebben tenminste een A-rating. PWN heeft vorderingen verstrekt aan verbonden partijen en maatschappijen waarin wordt deelgenomen. Vorderingen die niet tijdig worden betaald door verbonden partijen en maatschappijen waarin wordt deelgenomen, zijn voorzien.

PWN loopt een debiteurenrisico op de openstaande debiteuren. Hiervoor heeft PWN een voorziening getroffen. De voorziening voor dubieuze debiteuren wordt opgesteld met behulp van historische data van de rendementscijfers van de betreffende fase waarin een vordering zich bevindt. Tevens neemt PWN externe factoren mee bij het bepalen van de voorziening voor dubieuze debiteuren. Voor een toelichting op de debiteurenstand ultimo 2025 wordt verwezen naar paragraaf 8.4.3 in dit jaarverslag.

12.3 Liquiditeitsrisico

PWN stuurt onder andere op de in convenanten opgenomen ratio's, welke overeengekomen zijn met de financiers van PWN. Hiermee blijft PWN toegang houden tot de vermogensmarkt. Per tertiaal wordt er een liquiditeitsplanning van 12 maanden vooruit aangehouden waarbij eventuele risico's worden gemitigeerd. De liquiditeitsplanning wordt besproken in de treasury commissie. Operationeel wordt de liquiditeitsplanning wekelijks beoordeeld. Daarnaast kan PWN gebruik maken van een rekening-courant faciliteit bij haar huisbank en kasgeldleningen bij financiers. Ultimo 2025 is de gehele faciliteit van € 18 miljoen beschikbaar. Op basis hiervan zijn er geen liquiditeitsproblemen voor PWN. In 2025 heeft PWN een kasgeldlening van € 10 miljoen aangetrokken met als doel deze kasgeldlening op een later moment om te zetten in een langlopende lening.

PWN loopt geen liquiditeitsrisico meer uit hoofde van haar derivatenportefeuille. PWN heeft in 2019 de derivaten met breakmomenten laten doorzakken naar reguliere langlopende leningen en daarmee is het risico van vroegtijdige beëindiging door de tegenpartij niet meer aanwezig. In 2020 heeft

de eerste doorzak plaatsgevonden. In 2022 hebben twee doorzakmomenten plaatsgevonden. Het laatste doorzakmoment heeft plaatsgevonden in 2023.

12.4 Prijsrisico

PWN loopt een prijsrisico over de aangehouden voorraden. Het risico dat voorraad afgewaardeerd moet worden door prijsdalingen is op moment van schrijven niet aanwezig.

13 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

13.1 Immateriële vaste activa

bedragen x € 1.000	Kosten van ontwikkeling	Kosten van ontwikkeling in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde per 1 januari 2025	29.352	1.128	30.480
Cumulatieve afschrijvingen per 1 januari 2025	(10.618)	-	(10.618)
Boekwaarde per 1 januari 2025	18.734	1.128	19.862
Investeringen	-	1.344	1.344
Gereedmeldingen	638	(638)	-
Desinvesteringen aanschafwaarde	(2.639)	-	(2.639)
Desinvesteringen cum. afschrijving	2.639	-	2.639
Afschrijvingen	(3.054)	-	(3.054)
Boekwaarde per 31 december 2025	16.318	1.835	18.153
Aanschafwaarde per 31 december 2025	27.351	1.835	29.186
Cumulatieve afschrijvingen per 31 december 2025	(11.033)	-	(11.033)
Boekwaarde per 31 december 2025	16.318	1.835	18.153

De intern gegenereerde immateriële vaste activa omvatten ontwikkelkosten voor softwareprojecten. In 2025 is € 1,3 miljoen geïnvesteerd (2024: € 8,6 miljoen), voornamelijk voor de migratie van het ERP-systeem SAP. Deze investeringen omvatten zowel interne personeelskosten als externe directe kosten. De SAP-gerelateerde investeringen worden over een periode van 10 jaar afgeschreven. Kosten van ontwikkeling in uitvoering zijn gerelateerd aan projecten inzake verbeteringen van het IT landschap. Voor de intern gegenereerde activa is een wettelijke reserve gevormd.

Aanloop-, opleidings- en onderhoudskosten worden in de winsten verliesrekening opgenomen. In 2025 zijn er geen significante waardeverminderingen plaatsgevonden.

De gebruiksduur van de immateriële vaste activa, met uitzondering van SAP, is vastgesteld op 5 jaar. PWN beoordeelt jaarlijks op balansdatum of de economische levensduur van een actief moet worden herzien en past deze indien nodig aan.

In het boekjaar heeft een beoordeling plaatsgevonden waarbij is vastgesteld dat een aantal op de balans opgenomen activa niet langer in gebruik zijn. Deze activa zijn in dat kader gedesinvesteerd.

13 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

13.2 Materiële vaste activa

bedragen x € 1.000	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Leidingen	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Bijdragen derden	Materiële vaste activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde per 1 januari 2025	307.682	438.249	1.125.529	100.182	(233.829)	105.498	1.843.311
Cumulatieve afschrijvingen per 1 januari 2025	(193.834)	(355.491)	(491.164)	(91.366)	99.170	-	(1.032.685)
Boekwaarde per 1 januari 2025	113.848	82.758	634.365	8.816	(134.659)	105.498	810.626
Investerings	415	76	-	623	(11.261)	153.437	143.290
Gereedmeldingen	9.707	9.936	57.713	2.860	-	(80.216)	-
Reclass aanschafwaarde naar de voorraad	-	(2.008)	-	-	-	-	(2.008)
Reclass cum afschrijving naar de voorraad	-	998	-	-	-	-	998
Desinvesteringen aanschafwaarde	(2.975)	(2.141)	(901)	(21.932)	-	-	(27.949)
Desinvesteringen cum. afschrijving	2.685	1.569	660	21.884	-	-	26.798
Afschrijvingen (bijzondere waardervermindering)	-	(111)	-	-	-	-	(111)
Afschrijvingen	(8.972)	(13.706)	(20.240)	(3.270)	4.668	-	(41.520)
Boekwaarde per 31 december 2025	114.708	77.371	671.597	8.981	(141.252)	178.719	910.124
Aanschafwaarde per 31 december 2025	314.829	444.112	1.182.341	81.733	(245.090)	178.719	1.956.644
Cumulatieve afschrijvingen per 31 december 2025	(200.121)	(366.741)	(510.744)	(72.752)	103.838	-	(1.046.520)
Boekwaarde per 31 december 2025	114.708	77.371	671.597	8.981	(141.252)	178.719	910.124

13 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

De totale investeringsuitgaven (netto met bijdragen derden) in materiële vaste activa (MVA) bedroegen € 143,3 miljoen in 2025 (2024: € 87,3 miljoen). De investeringen omvatten onder andere de uitbreiding van drinkwaterlocatie Heemskerk (UF-HF), UV installatie en regulier leidingwerk.

De gereedmeldingen (ingebruikname van activa) bedroegen € 80,2 miljoen in 2025 (2024: € 69,3 miljoen) en omvatten de renovatie van het koelfiltergebouw Andijk, regulier leidingwerk, drinkwaterkelder en drinkwaterinstallaties. In 2023 is besloten om de levensduur van bepaalde activa te verkorten, wat resulteerde in een wijziging van de afschrijvingstermijn. Door uitloop bij het project uitbreiding WPJ is deze levensduur in 2025 weer verlengd. De impact van deze wijziging op 2025 ten opzichte van 2024 bedraagt circa € 0,2 miljoen (baten).

In 2025 heeft de Kennemer Duincampings onder andere geïnvesteerd in tiny houses voor Camping Bakkum.

De correcties op de aanschafwaarde en de cumulatieve afschrijvingen van voorgaande jaren hebben betrekking op membranen die zijn geherclassificeerd naar de voorraad.

De actuele waarde van de gebouwen in 2025 is gebaseerd op de verzekeringswaarde, resulterend in een herbouwwaarde van € 238 miljoen. Dit is passend binnen de cumulatieve aanschafwaarde van terreinen en gebouwen van € 314 miljoen, waarvan € 264,2 miljoen cumulatieve aanschafwaarde gebouwen betreft.

Materiële vaste activa in uitvoering betreffen projecten die nog niet gereed zijn voor het beoogde gebruik en derhalve niet geactiveerd zijn. Na gereedmelding zullen de betreffende activa onder de juiste activacategorie worden geactiveerd en zal afschrijving plaatsvinden. Dit zijn projecten voor o.a. leidingen, installaties en de uitbreiding van capaciteit.

In het boekjaar heeft een opschoonactie plaatsgevonden waarbij is vastgesteld dat een aantal op de balans opgenomen activa niet langer fysiek aanwezig was. Deze activa zijn in dat kader gedesinvesteerd. De desinvesteringen hebben voornamelijk betrekking op leidingen, activa bij de campings en beveiligingsapparatuur.

Aan de materiële vaste activa in uitvoering wordt een bouwrente van 3,16% (2024: 2,58%) toegerekend, wat in 2025 neerkomt op € 3,1 miljoen (2024: € 1,1 miljoen).

Voor de balanswaardering zijn de volgende afschrijvingstermijnen gehanteerd:

Categorie		Aantal jaren
Bedrijfsgebouwen en terreinen:	Bedrijfsgebouwen	5 t/m 40
	Gebouwen pompstations	30
	Terreinen	0
Machines en installaties:	Machines en installaties	5 t/m 25
Leidingen:	Leidingnet distributieleidingen en transportleidingen	60 t/m 100
	Leidingnet aansluitleidingen	40
	Watermeters	4 t/m 20
Andere bedrijfsmiddelen:	Inventaris	3 t/m 25

13 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

13.3 Financiële vaste activa

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Overige deelnemingen en participaties	9.001	7.443
Vorderingen op deelnemingen groepsmaatschappijen	-	-
Vorderingen op overige deelnemingen en participaties	-	-
Overige financiële vaste activa	-	899
Financiële vaste activa	9.001	8.342

bedragen x € 1.000	31-12-2025	Mutaties	31-12-2024
Overige deelnemingen			
Gewaardeerd tegen kostprijs:			
KWH water B.V. te Nieuwegein (8,25%)	533	-	533
AquaMinerals B.V. te Nieuwegein (5,2%)	38	-	38
Gewaardeerd tegen netto-vermogenswaarde:			
Het Waterlaboratorium N.V. te Haarlem (30%)	2.484	246	2.238
Aquavirunga te Rwanda (51%)	35	28	7
Société d'Exploitation des Ouvrages Hydrauliques (SEOH), te Thiés (20%)	-	(56)	56
NH Water B.V. te Velsbroek (50%)	50	-	50
N.V. WRK te Velsbroek (50%)	5.861	1.340	4.521
Totaal overige deelnemingen	9.001	1.558	7.443
Overige Financiële Vaste Activa	-	(899)	899
Totaal deelnemingen en participaties	9.001	659	8.342

13.3.1 Overige deelnemingen en participaties

De mutaties in de boekwaarde, van deelnemingen en participaties gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde, betreffen het resultaat boekjaar voor het deel waarvoor PWN aandelen houdt. Verder hebben er diverse herwaarderingen plaatsgevonden van deelnemingen. SEOH is in 2025 verkocht conform de boekwaarde en Aquavirunga is geherwaardeerd naar de overeengekomen opbrengstwaarde, waarbij de verwachting is dat de definitieve verkoop in 2026 zal plaatsvinden. Daarnaast heeft in 2025 een dotatie aan de wettelijke reserve deelnemingen plaatsgevonden van € 272K vanuit de resultaten en herwaardering van de deelnemingen en participaties die reeds bekend zijn.

Resultaat deelnemingen bestaat uit een positief resultaat van € 256K uit overige deelnemingen en participaties. In de winst- en verliesrekening is het resultaat deelnemingen € 601K. Dit is het gevolg van de vrijval van een voorziening die PWN in 2022 heeft gevormd na de verkoop van PWNT (€ -128K) en diverse herwaarderingen op de deelnemingen en participaties in 2025.

13 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

13.3.1 Financiële vaste activa

bedragen x € 1.000	Overige participaties	Overige financiële vaste activa	Totaal
Boekwaarde per 1-1-2025	7.443	899	8.342
Investerings	1.558	-	1.558
Desinvesterings	(56)	-	(56)
Ontvangen dividend	(200)	-	(200)
Overige financiële vaste activa	-	(899)	(899)
Resultaat deelnemingen	256	-	256
Boekwaarde per 31-12-2025	9.001	-	9.001

13.3.2 Overige financiële vaste activa

Bij de verkoop van PWNT in 2022 is contractueel bepaald voor welke onderdelen PWN in de nabije toekomst garant diende te staan. Het betreft een garantstelling voor maximaal € 2,2 miljoen. Hiervan is € 0,9 miljoen niet ter vrije beschikking van PWN. Er is door PWNT geen gebruik meer gemaakt van de afgegeven garantstelling, en kan PWN volgens contract in 2025 weer vrij beschikken over deze gelden. De escrow rekening is in 2025 uitbetaald waardoor de vordering is omgezet in liquide middelen.

13 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

13.4 Vlottende activa

13.4.1 Voorraden

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Voorraden	3.744	3.169

De voorraden bestaan met name uit materialen, zoals leidingen, keerkleppen en watermeters. Daarnaast worden vanaf 1 januari 2025 membranen volledig als voorraad beschouwd en zijn ze uit de materiële vaste activa gehaald aangezien de membranen niet meer duurzaam aan een installatie verbonden zijn, maar worden gebruikt als vervangingsonderdelen voor de machines.

13.4.2 Onderhanden projecten

Onderhanden projecten zijn projecten die PWN uitvoert in opdracht van derden, in dit geval de WRK, die een looptijd kennen van meerdere jaren. Aangezien PWN in beginsel de kosten direct factureert aan de WRK is het totaalsaldo van de onderhanden projecten nihil per balansdatum.

Tussentijds vindt resultaatneming plaats in de winst- en verliesrekening. PWN rekent geen marge op de uitgevoerde werkzaamheden, de winstneming is derhalve nihil. De opbrengsten en kosten worden bruto weergegeven in de winst- en verliesrekening.

De DO-fase van uitbreiding WPJ kan PWN op dit moment nog niet factureren aan de WRK. PWN heeft eind 2023 besloten om door te gaan met de DO-fase i.v.m. beschikbaarheid van de aannemer en de leveringszekerheid. PWN heeft hierdoor wel al projectkosten gemaakt, die normaal gesproken zonder

marge worden doorbelast aan de WRK. Doordat dit nu niet mogelijk is, geeft dit een vertekend beeld in de jaarrekening per 31 december 2024 en 2025. PWN heeft hierdoor een balanspost met nog te factureren bedragen staan. Zonder aandeelhoudersbesluit van WRK, is deze balanspost oninbaar. Aangezien besluitvorming op zich laat wachten, dient PWN vanuit wet- en regelgeving de situatie per 31 december 2025 weer te geven in de jaarrekening. I.v.m. de oninbaarheid van de opbrengstenstroom heeft PWN een voorziening moeten boeken van € 2,3 miljoen in 2025 (aanvullend op de voorziening in 2024 van € 13,7 miljoen). Gezien de tijdslijnen van de verwachte besluitvorming voor het realisatiebesluit, is de verwachting dat dit pas na vaststelling van de jaarrekening 2025 plaatsvindt en daarmee geen sprake is van een gebeurtenis na balansdatum.

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Onderhanden projecten beginstand	31.047	14.722
Opgeleverde projecten aan WRK	(1.010)	(1.272)
Toevoeging onderhanden projecten	6.186	17.597
Onderhanden projecten eindstand	36.222	31.047
Gedeclareerde termijnen cumulatief	(20.156)	(17.294)
Nog te factureren opbrengsten	16.066	13.753
Voorziening nog te factureren opbrengsten	(16.066)	(13.753)
Onderhanden projecten	-	-

13.4.3 Vorderingen en overlopende activa

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Debiteuren	29.655	29.260
Vorderingen op groepsmaatschappijen en overige deelnemingen	1.013	838
Vorderingen	4.924	3.370
Overlopende activa	52.825	49.299
Totaal Vorderingen en Overlopende activa	88.417	82.767

Debiteuren

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Waterdebiteuren	30.495	29.574
Handelsdebiteuren	1.611	1.839
Voorziening dubieuze debiteuren	(2.451)	(2.153)
Debiteuren	29.655	29.260

De waterdebiteuren zijn toegenomen ten opzichte van voorgaand jaar als gevolg van de stijging van de drinkwater-tarieven. Hierdoor is de gemiddelde drinkwaterfactuur voor onze klanten gestegen. Daarnaast zijn eind 2025 een aantal grootzakelijke klanten gefactureerd. De handelsdebiteuren zijn afgenomen ten opzichte van 2024. Dit heeft voornamelijk te maken met het moment van factureren.

13 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

De voorziening dubieuze debiteuren is met € 0,3 miljoen toegenomen ten opzichte van 2024. De voorziening wordt initieel opgebouwd op basis van het historisch rendement van de incassofase waarin de vordering zich bevindt.

Vorderingen op groepsmaatschappijen en overige deelnemingen

De vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgenomen betreffen investeringen die zijn uitgevoerd in opdracht van de WRK.

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	1.013	838
Vorderingen op groepsmaatschappijen en overige deelnemingen	1.013	838

Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan één jaar. De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde, gegeven het kortlopende karakter van de vorderingen en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd.

De te vorderen belastingen bestaan met name uit te vorderen omzetbelasting.

Op de amortisatie afgekochte derivaten heeft in 2024 een amortisatie plaatsgevonden van € 1,9 miljoen. Dit is zowel aan de activa zijde als aan de passiva zijde van de balans opgenomen vanwege presentatie-vereisten, zie hiervoor

ook de toelichting bij Langlopende schulden in paragraaf 13.8. Het langlopende deel van de amortisatie afgekochte derivaten bedraagt € 42,8 miljoen (2024: € 44,8 miljoen) en loopt tot 2058. De positie valt lineair over de looptijd van de doorzakelingen (20 en 30 jaar) vrij.

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Vorderingen op personeel	72	85
Te vorderen belastingen, pensioen- en soc. premies	4.208	3.293
Overige vorderingen	644	(8)
Vorderingen	4.924	3.370
Vooruitbetaalde kosten	5.622	2.294
Nog te factureren drinkwatergelden	222	344
Amortisatie afgekochte derivaten	42.849	44.796
Overige overlopende activa	4.132	1.865
Overlopende activa	52.825	49.299

13.5 Liquide middelen

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Liquide middelen	151	8.641

De liquide middelen staan ter vrije beschikking aan de organisatie.

13.6 Eigen vermogen

Voor een specificatie en toelichting van het eigen vermogen wordt verwezen naar de vennootschappelijke balans per 31 december 2025.

13.7 Voorzieningen

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Voorziening uitkeringen post-actieven	2.131	2.377
Voorziening organisatieontwikkeling	327	-
Voorziening jubileumuitkeringen	-	92
Voorziening latente belastingverplichting	75	84
Overige voorzieningen	837	1.804
Voorzieningen	3.370	4.357

13 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

bedragen x € 1.000	31-12-2025	Dotatie	Vrijval	Onttrekkingen	31-12-2024
Voorziening uitkeringen post-actieven	2.131	1.068	(946)	(368)	2.377
Voorziening organisatieontwikkeling	327	327	-	-	-
Voorziening jubileumuitkeringen	-	-	(20)	(72)	92
Voorziening latente belastingverplichting	75	-	(9)	-	84
Overige voorzieningen	837	313	(1.122)	(157)	1.804
Voorzieningen	3.370	1.708	(2.097)	(597)	4.357

Onder de voorziening uitkeringen post-actieven is een reservering opgenomen voor (ex-)werknemers die in de WW of WGA terechtkomen. PWN is eigen risicodragers. De omvang van de verplichting is berekend aan de hand van ontvangen beschikkingen, waarbij rekening gehouden is met de verwachte indexatie van uitkeringen. Daarnaast is in deze voorziening de CAO vastgelegde compensatie voor vervallen CAO-artikelen opgenomen.

De voorziening organisatieontwikkeling is eind 2025 getroffen in verband met doorlopende outplacementkosten in het volgend boekjaar.

De voorziening jubileumuitkeringen is ultimo 2025 vrijgevallen. Deze voorziening betrof een compensatie voor een vervallen CAO-artikel.

De voorziening latente belastingverplichting is opgenomen tegen het van toepassing zijnde VPB tarief in 2025 van 25,8% (2024: 25,8%).

De post overige voorzieningen is in 2025 vrijgevallen met een bedrag van € 1,1 miljoen, voornamelijk veroorzaakt door de afwikkeling van het beëindigen van een huurovereenkomst, de vrijval van de correctie van de gemeentelijke belastingen voor een van onze productielocaties en de vrijval van de garantievoorziening PWNT.

De voorzieningen waarbij het de verwachting is dat de uitstroom van middelen niet binnen één jaar plaats zal vinden, zijn conform RJ, contant gemaakt. In 2025 hanteerde PWN als verdisconteringsvoet 3,16%

13 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

13.8 Langlopende schulden

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Langlopende schulden derden	511.796	481.299
Aflossingsverplichting in boekjaar	45.556	34.556
Boekwaarde per 1 januari	557.352	515.855
Nieuwe leningen	75.000	78.000
Aflossingen	(45.556)	(34.556)
Aflossingsverplichting volgend boekjaar	(10.556)	(45.556)
Totaal mutaties	18.888	(2.112)
Totaal langlopende leningen (excl. kortlopend deel)	576.240	513.743
Totaal langlopende leningen (incl. kortlopend deel)	586.796	559.299
Langlopende schuldverplichting (mutatie doorzak)	(1.947)	(1.947)
Totaal langlopende verplichtingen (excl. kortlopend deel) per 31 december	574.294	511.796

De gemiddelde looptijd van de leningen is 12,0 jaar (2024: 12,0 jaar). Het gemiddelde rentepercentage over de resterende looptijd van deze leningen bedraagt 2,95% (2024: 2,61%). Een bedrag van € 414,2 miljoen (2024: € 369,8 miljoen) heeft een resterende looptijd van meer dan 5 jaar. De marktwaarde van de langlopende schulden bedraagt € 562,6 miljoen (2024: € 571,2 miljoen).

De langlopende schuldenpositie wordt hieronder uitgesplitst naar de resterende aflossingsverplichtingen per looptijdcategorie en de waardering van de zogenoemde doorzak-leningen. De aflossingsverplichtingen exclusief waardering doorzak bedragen per 31 december 2025 in totaal € 542,0 miljoen (2024: € 512,6 miljoen).

De waardering van de doorzak-leningen bedraagt € 42,8 miljoen (2024: € 44,8 miljoen).

Samen vormen de aflossingsverplichtingen en de waardering van de doorzak-leningen een totaal van € 584,8 miljoen. Dit bedrag sluit aan op de totale langlopende leningen inclusief het kortlopende deel van € 586,8 miljoen, gecorrigeerd met de langlopende schuldverplichting uit hoofde van de mutatie doorzak van € 1,9 miljoen.

13 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

Langlopende schulden

bedragen x € 1.000	2025	2024
Aflossingverplichtingen excl. waardering doorzak		
Aflossingverplichting korter dan 1 jaar	10.556	45.556
Aflossingverplichting tussen 1 en 5 jaar	117.222	97.222
Aflossingverplichting langer dan 5 jaar	414.222	369.778
Totaal aflossingsverplichting excl. waardering doorzak	542.000	512.556
Waardering doorzak	42.849	44.796

13.8.1 Negatieve pledge clause

PWN heeft in de contracten met de banken een negatieve pledge clause opgenomen. Hiermee verklaart PWN geen van haar activa te zullen bezwaren ten behoeve van derden zonder voorafgaande toestemming van de geldgever.

13.8.2 Derivaten

PWN heeft ultimo 2025 alleen renteswaps in haar derivaten-portefeuille. PWN past kostprijs hedge-accounting toe ten aanzien van haar derivaten. PWN documenteert de relatie tussen het hedging-instrument en onderliggende afgedekte posities in een hedgetabel. In 2025 is er nog sprake van één effectieve hedge.

De marktwaarde van de derivaten positie van PWN bedraagt per 31 december 2025 € 0,7 miljoen negatief (2024: € 1,1 miljoen negatief). PWN heeft ten doel de derivaten zonder Mutual Termination Clause (MTC) tot einde looptijd op een marktwaarde van nihil aan te houden. Voor de derivaten

waarvoor een Mutual Termination Clause (MTC) aanwezig was, is in 2019 een traject ingezet en afgerond om een zogenaamde doorzakconstructie toe te passen. Dit houdt specifiek in dat op het moment dat de aan de payer swaps gekoppelde roll-over leningen aflopen, de payer swaps worden overgedragen aan de Nederlandse Waterschapsbank (NWB) (doorzakconstructie). De roll-over leningen worden vervangen door een nieuwe lening met vaste rente voor een lange looptijd bij de NWB. De overdracht vindt plaats voordat een van de partijen de MTC in kunnen roepen. Hiermee loopt PWN niet langer het risico van het inroepen van deze MTC's.

In 2020 heeft de eerste van vier doorzakconstructies plaatsgevonden. In 2022 hebben er twee doorzakconstructies plaatsgevonden. De vierde, en laatste resterende doorzakconstructie, is in 2023 geëffectueerd. De doorzak van deze leningen heeft geresulteerd in nieuwe leningen met lange looptijden en relatief hoge rente door verdiscontering variabele rente uit swap. In verband met RJ-richtlijnen dient de nieuwe

niet-marktconforme lening opgenomen te worden tegen reële waarde en niet tegen nominale waarde en dient deze als langlopende schuldverplichting op de balans te worden verantwoord zoals zichtbaar in de post waardering doorzak in het overzicht langlopende schulden. Het verschil tussen reële waarde en nominale waarde wordt vervolgens ook opgenomen als corresponderende actiefpost, die onder de overige overlopende activa wordt gepresenteerd.

De waarde van deze extra langlopende schuldverplichting en overige overlopende activa vanwege het aangaan van niet-marktconforme leningen uit doorzakconstructies bedraagt per einde 2025 € 42,8 miljoen (2024: € 44,8 miljoen). De negatieve waarde van de leningen wordt op de balans opgenomen als actief en passief en vallen gelijktijdig vrij ten laste van het resultaat, met een nihil resultaat effect.

13.8.3 Renteswaps

PWN past kostprijs-hedge accounting toe om het risico van veranderingen in de variabele rente die wordt betaald op de financieringen te mitigeren. De afgesloten, al lopende en toekomstige financieringen zijn aangemerkt als afgedekte posities. Alle renteswaps die PWN heeft afgesloten zijn als hedging instrument aangewezen, daar ze alle het hiervoor genoemde variabele renterisico afdekken. Per 31 december 2025 heeft PWN nog één payer swap (swap ter indekking rentestijging, waarbij we een vaste rente betalen en variabele rente ontvangen) met een totale hoofdsom van € 20 miljoen (2024: één payer swap, € 20 miljoen). De marktwaarde van de swap bedraagt per 31 december 2025 € 0,7 miljoen negatief (2024: € 1,1 miljoen negatief). De swap heeft een looptijd tot 2030. Er is geen Collateral Support Annex (CSA)

13 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

afgesloten met de tegenpartij, zijnde ING. In een CSA komen partijen overeen om bij tussentijdse verschillen tussen oorspronkelijke en marktwaarde af te rekenen. Daarmee loopt PWN geen liquiditeitsrisico, zoals toegelicht in paragraaf 12.3 'Liquiditeitsrisico'.

13.9 Kortlopende schulden

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Aflossingsverplichting langlopende schulden	10.556	45.556
Schulden aan kredietinstellingen	11.239	-
Voorschotten watergelden	22.549	23.639
Te betalen belastingen, pensioen- en soc. premies	6.517	5.283
Schulden aan leveranciers	29.846	16.294
Schulden aan maatschap. waarin wordt deelgenomen	1.691	1.189
Overlopende passiva	40.780	35.745
Kortlopende schulden	123.178	127.706

Alle kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan.

De aflossingsverplichting op langlopende schulden in het komende boekjaar is afgenomen ten opzichte van voorgaand jaar. In 2024 en 2025 zijn nieuwe leningen afgesloten in verband met de investeringsagenda van PWN. PWN houdt bij het aantrekken van nieuwe leningen rekening met het renterisico en faseert daarmee de eindaflossingen over de jaren.

Schulden aan kredietinstellingen bestaan o.a. uit een aangetrokken kasgeldlening van € 10 miljoen.

De te betalen belastingen bestaan met name uit de af te dragen Belasting op Leidingwater en de af te dragen loonheffing.

De overlopende passiva bestaan met name uit vooruit ontvangen bedragen, waar in de nabije toekomst een te leveren verplichting tegenover staat, en de voorziening verlofdagen.

14 NIET IN DE BALANS OPGENOMEN REGELINGEN EN VERPLICHTINGEN

14.1 Financiële verplichtingen

Er zijn meerjarige financiële verplichtingen aangegaan met een omvang van € 174,6 miljoen. Het merendeel heeft betrekking op langdurige samenwerking en overeenkomsten met leveranciers van o.a. elektra, leidingwerkzaamheden & -materialen, chemicaliën en ontwikkeling & beheer bedrijfsapplicatielandschap SAP.

Korter dan 1 jaar: € 80,7 miljoen.

Tussen 1 en 5 jaar: € 92,9 miljoen.

Langer dan 5 jaar: € 1 miljoen.

In bovenstaande verplichting is een meerjarige financiële verplichting begrepen voor de afname van drinkwater.

De verwachte last voor de komende 5 jaar bedraagt per jaar circa € 1,4 miljoen. Daarnaast is een minimale afnameverplichting voor drinkwater opgenomen in de overeenkomst. Tevens is een meerjarige huurverplichting opgenomen voor de komende 5 jaar van in totaal € 1,1 miljoen voor het huren van percelen ten behoeve van een tijdelijke bouwweg in Andijk voor uitbreiding WPJ.

Ultimo 2025 zijn door de Kennemer Duincampings B.V. investeringsverplichtingen aangegaan voor een totaalbedrag van ongeveer € 2,5 miljoen. Van dit gehele bedrag is per balansdatum reeds € 1,8 miljoen in rekening gebracht. De resterende investeringsverplichting per balansdatum bedraagt derhalve nog € 0,7 miljoen.

De totale operationele leaseverplichting bedraagt € 4,7 miljoen, met de volgende onderverdeling:

Korter dan 1 jaar: € 1,7 miljoen

Tussen 1 en 5 jaar: € 2,9 miljoen

Langer dan 5 jaar: € 0,1 miljoen.

Gedurende het verslagjaar is € 1,7 miljoen aan leasekosten in de winst- en verliesrekening verwerkt.

14.2 Fiscale eenheid

Binnen PWN is sprake van een fiscale eenheid voor de btw en de vennootschapsbelasting. PWN staat aan het hoofd hiervan. Naast PWN zijn de volgende vennootschappen in de fiscale eenheid btw en vennootschapsbelasting opgenomen:

- Aquanet B.V., te Velsbroek (100%)
- de Kennemer Duincampings B.V., te Velsbroek (100%)

De onderlinge verrekenings-systematiek voor de vennootschapsbelasting is dat de moeder afrekent met de dochter alsof deze zelfstandig belastingplichtig is.

Naast een directe vpb-last is er een passieve belastinglatentie opgenomen bij PWN doordat de commercieel-fiscale verschillen waarop de latentie betrekking heeft aan haar toe te rekenen zijn.

Op grond van de Invorderingswet zijn de vennootschap en de met haar gevoegde dochterondernemingen ieder hoofdelijk aansprakelijk voor ter zake door de combinatie verschuldigde belasting.

14.3 Garanties

PWN staat vanuit het in 2021 opgestelde en vastgestelde garantieraamwerk samen met de gemeente Amsterdam garant voor leningen aan financiers van de WRK.

Dit betreffen uitgegeven leningen van financiers aan de WRK. Per 31 december 2025 zijn dit 14 garanties met een totale nominale waarde van € 134 miljoen. De WRK betaalt hiervoor een marktconforme vergoeding aan PWN en de gemeente Amsterdam.

Bij de verkoop van PWNT in 2022 is contractueel bepaald voor welke onderdelen PWN in de nabije toekomst garant dient te staan. Het betreft een garantiestelling voor maximaal € 2,2 miljoen. Hiervan is € 0,9 miljoen niet ter vrije beschikking van PWN. Er is door PWNT geen gebruik meer gemaakt is van de afgegeven garantiestelling, en kan PWN volgens contract in 2025 weer vrij beschikken over deze gelden.

14.4 Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen materiële gebeurtenissen na balansdatum die een nadere toelichting of aanpassing behoeven in de jaarrekening.

15 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

15.1 Drinkwateropbrengsten

Netto-omzet

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2025	31-12-2024	31-12-2024
Afzet x 1.000 m ³	m ³	€	m ³	€
Drinkwateromzet	103.434	260.197	100.997	230.960
Lek- en meetverschillen	8.205	-	8.071	-
Totaal	111.639	260.197	109.068	230.960
Vastrecht Brandkranen	-	1.454	-	1.394
Drinkwateropbrengsten	111.639	261.651	109.068	232.354

In 2025 is de totale drinkwaterlevering toegenomen ten opzichte van 2024, met een productie van 111,6 miljoen m³ (2024: 109,1 miljoen m³). Op basis van de toegepaste Trend-NIRG-methode van 7,35% (2024: 7,4%) komt de netto in rekening te brengen afzet uit op 103,4 miljoen m³ (2024: 101,0 miljoen m³). De drinkwateromzet is gestegen doordat in 2025 een tariefverhoging van gemiddeld 9,9% is doorgevoerd.

De geschatte drinkwateromzet van 2024 is opnieuw beoordeeld op basis van de afgerekende wateromzet. De NIRG kan pas na het afsluiten van het volgende boekjaar worden vastgesteld omdat dan de meeste klanten een jaarafrekening hebben gehad. De NIRG 2024 is ongeveer op hetzelfde niveau uitgekomen (7,36%) dan de NIRG waarmee is gerekend in de jaarrekening van 2024 (7,4%). Deze lichte afwijking is gecorrigeerd in de drinkwateromzet in de jaarrekening 2025.

15.2 Overige bedrijfsopbrengsten

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Opbrengsten verblijfsrecreatie	18.563	17.536
Opbrengsten natuurbeheer	8.050	10.710
Doorberekende administratie- en inningskosten	308	357
Doorberekende werkzaamheden en diensten	25.337	29.384
Verkoop bedrijfsmiddelen	(29)	(10)
Garantieprovisie	1.340	1.346
Overige bedrijfsopbrengsten	53.569	59.323

De overige bedrijfsopbrengsten in 2025 zijn gedaald ten opzichte van 2024. De opbrengsten uit verblijfsrecreatie zijn met € 1 miljoen toegenomen. Deels komt dit doordat er in 2024 omzet compensatie is uitgekeerd aan seizoenplaatshouders vanwege wateroverlast en verder is de hogere omzet toe te schrijven aan een goede zomerperiode en door de algehele tariefverhogingen die jaarlijks worden doorgevoerd.

De opbrengsten natuurbeheer bestaan voornamelijk uit opbrengsten inzake toegangskaarten natuurgebieden, parkeergelden en ontvangen exploitatiesubsidies voor beheer en onderhoud van natuurgebieden en diverse projecten. In 2025 zijn er minder exploitatiesubsidies ontvangen dan in 2024.

De doorberekende werkzaamheden en diensten betreffen vooral doorbelaste werkzaamheden WRK en aan de provincie.

De garantieprovisie betreft de bereidstellingsprovisie voor de garantstelling die PWN aangaat voor externe financiering van de WRK.

15 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

15.3 Inkoop water

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Inkoop voorgezuiverd water	14.526	13.869
Inkoop drinkwater	16.292	15.901
Inkoop water	30.818	29.770

De kosten inkoop water zijn in 2025 gestegen ten opzichte van voorgaand jaar, als gevolg van gestegen inkooptarieven van voorgezuiverd water en drinkwater.

15.4 Externe kosten

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Uitbesteed werk	84.994	85.907
Verbruik materialen	24.853	34.641
Overige externe kosten	18.071	28.286
Externe kosten	127.918	148.834

Uitbesteed werk bestaat voornamelijk uit kosten inzake inhuur, automatisering, onderhoudskosten assets (procesinstallaties, terreinen en leidingwerk) en de gemaakte kosten voor WRK zoals doorbelast op basis van de dienstverleningsovereenkomst.

Onder verbruik materialen zijn grondstoffen, gas en elektra opgenomen. In 2025 heeft PWN tegen een, ten opzichte van voorgaande jaren, gunstig tarief energie kunnen inkopen. De totale elektra kosten waren in 2025 € 10,5 miljoen (2024: € 21,4 miljoen).

In 2025 heeft PWN een extra voorziening moeten treffen voor de nog te factureren opbrengsten inzake uitbreiding WPJ van € 2,3 miljoen (2024: € 13,7 miljoen). Omdat deze voorziening in de overige externe kosten wordt verwerkt, zijn de kosten in 2025 ruim € 10 miljoen lager dan in 2024.

Accountants honoraria

In 2025 zijn de volgende bedragen aan reeds betaalde accountants honoraria in de overige externe kosten opgenomen:

bedragen x € 1.000	2025	2024
Controle van de jaarrekening	389	369
Andere controlewerkzaamheden	57	42
Andere, niet-controle diensten	-	-
Totaal accountants honoraria	446	411

Deze honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountant-organisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. De kosten voor de accountantscontrole over boekjaar 2024 zijn voor een deel in rekening gebracht in 2025. Vanwege geldende wet- en regelgeving omtrent waarborging van de onafhankelijkheid van de controlerend accountant, is het EY Accountants B.V. niet toegestaan adviserende dienstverlening te verstrekken.

15.5 Personeelskosten

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Salarissen	52.899	49.179
Pensioenlasten	5.881	5.514
Overige sociale lasten	6.560	5.990
Geactiveerde productie	(7.460)	(8.087)
Mutaties in de personeelsvoorzieningen	30	470
Mutaties in de reservering verlofdagen	751	896
Personeelskosten	58.661	53.962

15.5.1 Salarissen, pensioenlasten en overige sociale lasten

Het aantal FTE is binnen PWN gestegen ten opzichte van voorgaand jaar vooral door extra werkzaamheden in het kader van de primaire processen. Er worden onderzoeken gedaan (langetermijnvisie, schone bronnen, etc.) en er wordt gebouwd om aan de watervraag te kunnen blijven voldoen. Bij de Kennemer Duincampings is sprake van een lichte stijging van het aantal FTE. Hierdoor is op geconsolideerd niveau sprake van een lichte stijging van het aantal FTE. Het aantal FTE werkzaam in het buitenland bedraagt ultimo 2025: 0 (2024: 0).

De salariskosten over 2025 zijn gestegen ten opzichte van 2024 vanwege een toename van het personeelbestand en door cao-verhogingen (januari 2025 met 2,5% en juli 2025 met 2,5%).

15 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

De stijging van de pensioenlasten komt door een toename van het personeelsbestand. De premies (werknemer en werkgever) zijn gelijk gebleven ten opzichte van 2024. De overige sociale lasten zijn ook gestegen door een toename in FTE en doordat het vastgesteld maximum premieloon hoger is dan in 2024. PWN is aangesloten bij het ABP. De pensioenregeling kent een voorwaardelijke indexatie. In 2025 heeft er een indexatie plaatsgevonden van 1,84% (2024: 3,03%). De dekkingsgraad van het pensioenfonds per 31-12-2025 bedraagt 123,5% (2024: 111,9%). Op grond van de dekkingsgraad zijn geen additionele betalingen door de onderneming verschuldigd. De bezoldiging van de directie en commissarissen wordt vermeld in de toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening.

15.5.2 Geactiveerde productie

De geactiveerde productie is afgenomen, doordat in 2025 minder uren zijn geschreven op investeringsprojecten dan in 2024. Zo lang de projecten lopen worden ze niet geactiveerd. Er lopen nu grote projecten waardoor de uren ook langer in het onderhanden werk staan.

15.5.3 Mutaties in de personeelsvoorzieningen

De mutaties in de personeelsvoorzieningen betreffen dotaties, onttrekkingen en vrijval van voorzieningen gerelateerd aan uitkeringen voor post-actieven, organisatieontwikkeling en jubilea. Zie paragraaf 13.7 voor de voorzieningen.

15.6 Afschrijvingen

Afschrijvingen

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	3.054	2.635
Afschrijvingen op materiële vaste activa	46.299	45.878
Amortisatie van bijdragen in aanleg	(4.668)	(4.465)
Boekresultaat	1.076	183
Afschrijvingskosten	45.761	44.231

De hogere afschrijvingskosten in 2025 ten opzichte van 2024 zijn voornamelijk het gevolg van een uitgevoerde inventarisatie van de aanwezige activa, wat heeft geleid tot een boekresultaat van € 1,1 miljoen (last). Daarnaast hebben hogere investeringsuitgaven in de afgelopen jaren en het huidige jaar geleid tot een toename van de reguliere afschrijvingen.

15.7 Financiële baten en lasten

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Rentelasten	16.049	12.818
Geactiveerde rentelasten	(3.061)	(1.114)
Ontvangen interest leningen u/g derden	-	(2)
	12.988	11.702
Overige interestbaten en -lasten	(581)	(686)
Koersresultaat	-	-
Financiële baten & lasten	12.407	11.016

De rentelasten zijn in 2025 gestegen ten opzichte van 2024. Dit wordt verklaard door een toename van de gemiddelde schuldpositie met circa € 36 miljoen, in combinatie met het aflossen van leningen met een relatief laag rentepercentage en het aantrekken van nieuwe financiering tegen hogere markrentes.

Onder de rentelasten is in 2025 € 0,7 miljoen aan gerealiseerde kosten met betrekking tot renteswaps verantwoord (2024: € 1,1 miljoen). Voor een nadere toelichting inzake de derivaten wordt verwezen naar paragraaf 13.8.2.

De stijging van de geactiveerde rentelasten over 2025 hangt samen met de toenemende materiële vaste activa in uitvoering en zijn gebaseerd op de verwachte gemiddelde rente van het vreemd vermogen 3,16% (2024: 2,58%).

Onder de overige interestbaten en -lasten zijn rentebaten opgenomen als gevolg van ontvangen rente op spaargelden.

15 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

15.8 Belastingen

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Resultaat voor belasting	39.655	3.854
Onttrekking vennootschapsbelastinglatentie	(9)	(14)
Te betalen vennootschapsbelasting oude jaren	(168)	(361)
Te betalen vennootschapsbelasting lopend jaar	1.248	867
Vennootschapsbelasting	(1.071)	(492)

PWN is vanaf 1 januari 2016 vennootschapsbelastingplichtig voor haar niet-wettelijke activiteiten. Dit houdt in dat de drinkwateractiviteiten van PWN, welke geclassificeerd zijn als wettelijke activiteiten, zijn vrijgesteld van vennootschapsbelasting. De drinkwateractiviteiten zijn opgenomen in de drinkwaterwet.

De fiscale eenheid eindigt in 2025 op een belastbare fiscale winst. Tezamen met een gedeeltelijke vrijval van de belastinglatentie, verwacht PWN een effectief belastingtarief van 2,7% (2024: 13,7%). Op grond van de Invorderingswet zijn de

vennootschap en de met haar gevoegde dochterondernemingen ieder hoofdelijk aansprakelijk voor ter zake door de combinatie verschuldigde belasting.

PWN is het hoofd van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Zie paragraaf 14.2 'Fiscale eenheid' voor een nadere toelichting.

De aansluiting tussen het effectieve belastingtarief en het toepasselijke belastingtarief is als volgt:

	2025	2024
	%	%
Toepasselijk tarief in Nederland	25,8%	25,8%
Wettelijke activiteiten (niet belast)	-22,7%	-2,0%
Aanpassing VPB voorgaande jaren	-0,4%	-10,1%
Effectief tarief	2,7%	13,7%

16 TOELICHTING BIJ HET GECONSOLIDEERDE KASSTROOMOVERZICHT

De kasstroom uit operationele activiteiten is in 2025 toegenomen ten opzichte van 2024, doordat het bedrijfsresultaat van PWN in 2025 fors is toegenomen. De kasstroom uit operationele activiteiten is toegenomen van € 43,2 miljoen in 2024 naar € 91,4 miljoen in 2025. De handelscrediteuren zijn gestegen veroorzaakt door de timing van de betalingen, en daarnaast is de mutatie voorzieningen in 2025 lager dan in 2024 gezien de geringe toevoeging aan de voorziening voor het project uitbreiding WPJ.

Onderhanden projecten maakten voorheen onderdeel uit van de handelsvorderingen (onderdeel van de veranderingen in werkkapitaal) maar zijn ten behoeve van het inzicht apart weergegeven (zowel voor 2025 als 2024).

De kasstroom uit investeringsactiviteiten is in 2025 € 140,5 miljoen negatief (2024: € 97 miljoen negatief) als gevolg van gestegen investeringen in (im)materiële vaste activa.

Daarnaast is de kasstroom uit financieringsactiviteiten in 2025 afgenomen tot € 39,4 miljoen (2024: € 43,4 miljoen) doordat er meer aflossingen zijn ten opzichte van 2024, en daarnaast is er in 2025 een kasgeldlening van € 10 miljoen aangetrokken.

In het kasstroomoverzicht zijn kas- en bankmutaties gepresenteerd op gesaldeerde basis, omdat dit een beter beeld geeft van de totale beweging in liquide middelen gedurende de rapportageperiode.

Op de balans worden de positieve en negatieve bankstanden gesplitst weergegeven: positieve saldi als liquide middelen (€ 151k) en negatieve saldi als schuld aan de ING Bank (€ 1.239k, onderdeel van Schulden aan kredietinstellingen). De ultimo gesaldeerde kaspositie is daarmee € 1.089k negatief.



VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING

- 17 Vennootschappelijke balans
- 18 Vennootschappelijke winst- en verliesrekening
- 19 Toelichting vennootschappelijke jaarrekening
- 20 Toelichting op de vennootschappelijke balans
- 21 Niet in de balans opgenomen regelingen en verplichtingen
- 22 Bezoldigingen en vergoedingen
- 23 Overige gegevens

VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING

17 VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

Vennootschappelijke balans (Na resultaatbestemming)

Activa		Noot:	31-12-2025	31-12-2024
bedragen x € 1.000				
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	20.1		18.153	19.862
Materiële vaste activa	20.2		898.322	800.621
Financiële vaste activa	20.3		21.829	19.451
			938.304	839.934
Vlottende activa				
Vorraden	20.4		3.655	3.084
Onderhanden projecten	20.4		-	-
Vorderingen & overlopende activa	20.4		88.998	84.258
Liquide middelen	20.5		30	2.584
			92.683	89.926
Activa			1.030.987	929.860
Passiva		Noot:	31-12-2025	31-12-2024
bedragen x € 1.000				
Eigen vermogen		20.6		
Aandelenkapitaal			6.795	6.795
Algemene reserve			302.920	262.283
Wettelijke reserves			19.033	20.470
			328.748	289.549
Voorzieningen	20.7		3.343	4.321
Langlopende schulden	20.8		574.294	511.796
Kortlopende schulden	20.9		124.602	124.195
Passiva			1.030.987	929.860

18 VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST- EN VERLIESREKENING

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening

bedragen x € 1.000	2025	2024
Bedrijfsresultaat	49.754	13.848
Financiële baten & lasten	(12.401)	(11.036)
Resultaat voor belasting	37.353	2.812
Vennootschapsbelasting	(598)	(103)
Resultaat uit deelnemingen	2.444	1.178
Resultaat na belasting	39.199	3.887

19 TOELICHTING VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING

19.1 Algemeen

De Vennootschappelijke jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling voor de vennootschappelijke jaarrekening zijn, met uitzondering van de deelnemingen, gelijk aan de grondslagen die worden vermeld in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. De vennootschappelijke winst- en verliesrekening is opgesteld met inachtneming van artikel 402 Titel 9 Boek 2 BW. Dit houdt in dat PWN, in haar vennootschappelijke jaarrekening, in de winst- en verliesrekening slechts het resultaat uit deelnemingen, na aftrek van de belastingen daarover, als afzonderlijke post dient te vermelden. Er is dus sprake van een verkorte winst- en verliesrekening, omdat de resultaten van PWN betrokken zijn in de consolidatie.

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer PWN geheel of ten dele instaat voor schulden van de desbetreffende deelneming, respectievelijk de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening gevormd. Bij het bepalen van de omvang van deze voorziening wordt rekening gehouden met de vorderingen die PWN heeft op de deelneming en eventuele voorzieningen die gevormd zijn vanwege verwachte oninbaarheid.

Het resultaat uit deelnemingen komt overeen met het aandeel in het resultaat van het boekjaar van de desbetreffende vennootschappen.

Voor zover toelichting ontbreekt, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening.

Het aantal FTE bedroeg ultimo 2025 652 (2024: 626), waarvan in het buitenland 0 (2024: 0).

20 TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

20.1 Immateriële vaste activa

bedragen x € 1.000	Kosten van ontwikkeling	Kosten van ontwikkeling in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde per 1 januari 2025	29.352	1.128	30.480
Cumulatieve afschrijvingen per 1 januari 2025	(10.618)	-	(10.618)
Boekwaarde per 1 januari 2025	18.734	1.128	19.862
Investerings	-	1.344	1.344
Gereedmeldingen	638	(638)	-
Desinvesteringen aanschafwaarde	(2.639)	-	(2.639)
Desinvesteringen cum. afschrijving	2.639	-	2.639
Afschrijvingen	(3.054)	-	(3.054)
Boekwaarde per 31 december 2025	16.318	1.835	18.153
Aanschafwaarde per 31 december 2025	27.351	1.835	29.186
Cumulatieve afschrijvingen per 31 december 2025	(11.033)	-	(11.033)
Boekwaarde per 31 december 2025	16.318	1.835	18.153

Voor een toelichting op de Immateriële vaste activa wordt verwezen naar paragraaf 13.1.

20 TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

20.2 Materiële vaste activa

bedragen x € 1.000	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Leidingen	Andere vaste bedrijfs-middelen	Bijdragen derden	Materiële vaste activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde per 1 januari 2025	292.987	437.518	1.125.528	94.537	(233.829)	104.883	1.821.624
Cumulatieve afschrijvingen per 1 januari 2025	(187.113)	(355.258)	(491.164)	(86.638)	99.170	-	(1.021.003)
Boekwaarde per 1 januari 2025	105.874	82.260	634.364	7.899	(134.659)	104.883	800.621
Investerings	-	-	-	-	(11.261)	151.174	139.913
Gereedmeldingen	9.421	9.936	57.713	2.769	-	(79.839)	-
Reclass aanschafwaarde naar de voorraad	-	(2.008)	-	-	-	-	(2.008)
Reclass cum afschrijving naar de voorraad	-	998	-	-	-	-	998
Desinvesteringen aanschafwaarde	(2.145)	(2.121)	(901)	(21.262)	-	-	(26.429)
Desinvesteringen cum. afschrijving	1.909	1.550	660	21.232	-	-	25.351
Afschrijvingen (bijzondere waardervermindering)	-	(111)	-	-	-	-	(111)
Afschrijvingen	(7.915)	(13.661)	(20.240)	(2.865)	4.668	-	(40.013)
Boekwaarde per 31 december 2025	107.144	76.843	671.596	7.773	(141.252)	176.218	898.322
Aanschafwaarde per 31 december 2025	300.263	443.325	1.182.340	76.044	(245.090)	176.218	1.933.100
Cumulatieve afschrijvingen per 31 december 2025	(193.119)	(366.482)	(510.744)	(68.271)	103.838	-	(1.034.778)
Boekwaarde per 31 december 2025	107.144	76.843	671.596	7.773	(141.252)	176.218	898.322

Voor een toelichting op de Materiële vaste activa wordt verwezen naar paragraaf 13.2.

20 TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

Voor de balanswaardering zijn de volgende afschrijvingstermijnen gehanteerd:

Categorie		Aantal jaren
Bedrijfsgebouwen en terreinen:	Bedrijfsgebouwen	5 t/m 40
	Gebouwen pompstations	30
	Terreinen	0
Machines en installaties:	Machines en installaties	5 t/m 25
Leidingen:	Leidingnet distributieleidingen en transportleidingen	60 t/m 100
	Leidingnet aansluitleidingen	40
	Watermeters	4 t/m 20
Andere bedrijfsmiddelen:	Inventaris	3 t/m 25

20.3 Financiële vaste activa

De deelnemingen, participaties en vorderingen zijn als volgt weer te geven:

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	12.828	11.165
Overige deelnemingen en participaties	9.001	7.387
Vorderingen op overige deelnemingen en particip.	-	-
Overige financiële vaste activa	-	899
	21.829	19.451

20 TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

bedragen x € 1.000	31-12-2025	Mutaties	31-12-2024
Deelnemingen in groepsmaatschappijen			
Aquanet B.V. (100%)	965	(3)	968
De Kennemer Duincampings B.V. (100%)	11.863	1.666	10.197
Totaal deelnemingen in groepsmaatschappijen	12.828	1.663	11.165
Overige deelnemingen			
Gewaardeerd tegen kostprijs:			
KWH water B.V. te Nieuwegein (8,25%)	533	-	533
AquaMinerals B.V. te Nieuwegein (5,2%)	38	-	38
Gewaardeerd tegen netto-vermogenswaarde:			
Het Waterlaboratorium N.V. te Haarlem (30%)	2.484	246	2.238
Aquavirunga te Rwanda (51%)	35	28	7
NH Water B.V. te Velsbroek (50%)	50	-	50
N.V. WRK te Amsterdam (50%)	5.861	1.340	4.521
Totaal overige deelnemingen en participaties	9.001	1.614	7.387
Overige financiële vaste activa	-	(899)	899
Totaal deelnemingen en participaties	21.829	2.378	19.451

20 TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

bedragen x € 1.000	Deelnemingen	Overige participaties	Vorderingen op deelnemingen	Overige Financiële Vaste Activa	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2025	11.165	7.387	-	899	19.451
Investerings	69	1.558	-	-	1.627
Desinvesterings	(56)	-	-	-	(56)
Ontvangen dividend	(178)	(200)	-	-	(378)
Overige financiële vaste activa	-	-	-	(899)	(899)
Resultaat deelnemingen	1.828	256	-	-	2.084
Boekwaarde per 31 december 2025	12.828	9.001	-	-	21.829

20.3.1 Deelnemingen in groepsmaatschappijen

De mutaties in de deelnemingen (in groepsmaatschappijen) en participaties gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde betreffen het resultaat van het boekjaar voor het deel waarvoor PWN aandelen houdt. De mutatie voor de Kennemer Duincampings B.V. is hoger dan voorgaande jaren, veroorzaakt door een hoger bedrijfsresultaat als gevolg van een goede zomerperiode en algehele tariefsverhogingen.

In 2025 hebben diverse herwaarderingen plaatsgevonden door een timingsverschil in controle en goedkeuring van

de jaarrekeningen. Daarnaast heeft een herwaardering van Aquavirunga plaatsgevonden vanwege de voorgenomen verkoop en is de boekwaarde conform de verkoopwaarde gebracht.

In 2025 heeft een dotatie van de wettelijke reserve deelnemingen plaatsgevonden van € 272K vanuit de resultaten van de deelnemingen en participaties die reeds bekend zijn.

Voor de toelichting op overige deelnemingen en participaties verwijzen wij naar de toelichting in de geconsolideerde jaarrekening, paragraaf 13.3.

20.3.2 Overige financiële vaste activa

Het resultaat uit deelnemingen bedraagt € 2,1 miljoen positief. In de winst- en verliesrekening is dit resultaat € 0,3 miljoen hoger, namelijk € 2,4 miljoen. Dit verschil is te wijten aan een gedeeltelijke vrijval van een voorziening die PWN in 2022 heeft gevormd na de verkoop van PWNT en diverse herwaarderingen die in 2025 hebben plaatsgevonden en via het resultaat deelnemingen in de winst- en verliesrekening zijn verwerkt.

20 TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

20.4 Vlottende activa

20.4.1 Voorraden

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Voorraden	3.655	3084

Voor een toelichting op de Voorraden wordt verwezen naar paragraaf 13.4.1.

20.4.2 Onderhanden projecten

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Onderhanden projecten beginstand	31.047	14.722
Opgeleverde projecten aan WRK	(1.010)	(1.272)
Toevoeging onderhanden projecten	6.186	17.597
Onderhanden projecten eindstand	36.222	31.047
Gedeclareerde termijnen cumulatief	(20.156)	(17.294)
Nog te factureren opbrengsten	16.066	13.753
Voorziening nog te factureren opbrengsten	(16.066)	(13.753)
Onderhanden projecten	-	-

Voor een toelichting op de Onderhanden projecten wordt verwezen naar paragraaf 13.4.2.

20.4.3 Vorderingen en overlopende activa

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Debiteuren	29.655	29.260
Vorderingen op groepsmaat- schap. en overige deelnem	1.068	1.738
Vorderingen	5.603	4.031
Overlopende activa	52.672	49.229
Totaal Vorderingen en Overlopende activa	88.998	84.258

Debiteuren

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Waterdebiteuren	30.495	29.574
Handelsdebiteuren	1.611	1.839
Voorziening dubieuze debiteuren	(2.451)	(2.153)
Debiteuren	29.655	29.260

Voor een toelichting op de Debiteuren wordt verwezen naar paragraaf 13.4.3.

Vorderingen op groepsmaatschappijen en overige deelnemingen

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Vorderingen op Groepsmaatschappijen	55	900
Vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	1.013	838
Vorderingen op groepsmaatschappijen en overige deelnemingen	1.068	1.738

Voor een toelichting op Vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgenomen wordt verwezen naar paragraaf 13.4.3.

20 TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

Vorderingen en overlopende activa

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Vorderingen op personeel	72	85
Te vorderen belastingen, pensioen- en soc. premies	4.888	3.959
Overige vorderingen	643	(13)
Vorderingen	5.603	4.031
Vooruitbetaalde kosten	5.622	2.294
Nog te factureren drinkwatergelden	222	344
Amortisatie afgekochte derivaten	42.849	44.796
Overige overlopende activa	3.979	1.795
Overlopende activa	52.672	49.229

Voor een toelichting op Vorderingen en overlopende activa wordt verwezen naar paragraaf 13.4.3.

20.5 Liquide middelen

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Liquide middelen	30	2.584

Voor een toelichting op Liquide middelen wordt verwezen naar paragraaf 13.5.

20.6 Eigen vermogen

bedragen x € 1.000	Geplaatst kapitaal	Algemene Reserve	Wettelijke reserve Deelnemingen	Wettelijke reserve kosten in ontwikkeling	Totaal 2025	Totaal 2024
Boekwaarde per 1 januari 2025	6.795	262.283	606	19.864	289.548	285.662
Mutatie wettelijke reserve boekwaarde kosten in ontwikkeling	-	1.710	-	(1.710)	-	-
Dotatie wettelijke reserve deelneming	-	(272)	272	-	-	-
Resultaat boekjaar	-	39.199	-	-	39.199	3.886
Boekwaarde per 31 december 2025	6.795	302.920	878	18.154	328.748	289.548

Het geplaatste aandelenkapitaal bestaat uit 15.000 gewone aandelen. Alle aandelen worden gehouden door de Provincie Noord-Holland.

De wettelijke reserve kosten in ontwikkeling is in het verleden gevormd op grond van artikel 2:365 lid 2 BW. In 2025 is de wettelijke reserve kosten in ontwikkeling afgenomen met € 1,7 miljoen aangezien er per saldo meer is afgeschreven op de ontwikkelingskosten.

Het positieve financiële resultaat wordt volledig gebruikt voor de financiering van de investeringsagenda en daarmee het in balans houden van het eigen vermogen met het vreemd vermogen dat we hiervoor aantrekken.

Vanuit het afwegingskader in het dividendbeleid, de kosten- en prijsontwikkelingen in 2025 en de grote toekomstige investeringsopgave van PWN, adviseert het bestuur de Aandeelhouder om in 2026 geen dividenduitkering te doen over het resultaat van 2025, dit om ook in de toekomst drinkwaterlevering en behoud van kwaliteit te garanderen.

20 TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

20.7 Voorzieningen

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Voorziening uitkeringen post-actieven	2.131	2.377
Voorziening organisatieontwikkeling	327	-
Voorziening jubileumuitkeringen	-	92
Voorziening latente belastingverplichting	75	84
Overige voorzieningen	810	1.768
Voorzieningen	3.343	4.321

bedragen x € 1.000	31-12-2025	Dotatie	Vrijval	Onttrekkingen	31-12-2024
Voorziening uitkeringen post-actieven	2.131	1.068	(946)	(368)	2.377
Voorziening organisatieontwikkeling	327	327	-	-	-
Voorziening jubileumuitkeringen	-	-	(20)	(72)	92
Voorziening latente belastingverplichting	75	-	(9)	-	84
Overige voorzieningen	810	286	(1.122)	(122)	1.768
Voorzieningen	3.343	1.681	(2.097)	(562)	4.321

Voor een toelichting op de Voorzieningen wordt verwezen naar paragraaf 13.7.

20 TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

20.8 Langlopende schulden

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Langlopende schulden derden	511.796	481.299
Aflossingsverplichting in boekjaar	45.556	34.556
Saldo per 1 januari	557.352	515.855
Nieuwe leningen	75.000	78.000
Aflossingen	(45.556)	(34.556)
Aflossingsverplichting volgend boekjaar	(10.556)	(45.556)
Totaal mutaties	18.888	(2.112)
Totaal langlopende leningen (excl. kortlopend deel)	576.240	513.743
Totaal langlopende leningen (incl. kortlopend deel)	586.796	559.299
Langlopende schuldverplichting (doorzak)	(1.947)	(1.947)
Totaal langlopende verplichtingen (excl. kortlopend deel) per 31 december	574.294	511.796

Voor een toelichting op de Langlopende schulden wordt verwezen naar paragraaf 13.8.

20 TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

20.9 Kortlopende schulden

bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Aflossingsverplichting langlopende schulden	10.556	45.556
Schulden aan kredietinstellingen	16.953	-
Voorschotten watergelden	22.549	23.639
Te betalen belastingen, pensioen- en soc. premies	6.355	5.121
Schulden aan leveranciers	27.725	15.813
Schulden aan maatschap. waarin wordt deelgenomen	1.691	1.189
Overlopende passiva	38.773	32.877
Kortlopende schulden	124.602	124.195

Voor een toelichting op de Kortlopende schulden wordt verwezen naar paragraaf 13.9.

20.10 Transacties met verbonden partijen

PWN kent meerdere verbonden partijen. Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij, evenals de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van PWN en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties zijn onder normale marktvoorwaarden aangegaan en de best practice bepaling vanuit de Corporate Governance Code wordt zo veel als mogelijk nageleefd. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht. Hiervan wordt de aard en de omvang van de transactie toegelicht en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht. In het verslagjaar is er sprake geweest van de volgende transacties met verbonden partijen:

- In het verslagjaar hebben transacties met de Provincie Noord-Holland plaatsgevonden met betrekking tot de uitvoering van de beheerovereenkomsten en het ontvangen van subsidies.
- Buiten de jaarlijkse beloning, zie hoofdstuk 22 'Bezoldigingen en vergoedingen', zijn er in het verslagjaar geen transacties met directie en commissarissen geweest.
- In 2025 hebben er doorbelastingen van kosten en opbrengsten plaatsgevonden aan meegeconsolideerde en niet meegeconsolideerde deelnemingen.
- In het verslagjaar is voorgezuiverd water ingekocht bij de WRK (een niet meegeconsolideerde deelneming).
- In het verslagjaar hebben wij dividenden ontvangen over het voorgaande boekjaar van meegeconsolideerde deelneming KDC en van HWL en Aquavirunga, twee niet meegeconsolideerde deelnemingen.
- In het verslagjaar hebben er verrekeningen plaatsgevonden van de vennootschapsbelasting tussen PWN en haar dochterondernemingen binnen de fiscale eenheid.

21 NIET IN DE BALANS OPGENOMEN REGELINGEN EN VERPLICHTINGEN

21.1 Verplichtingen uit hoofde van de Drinkwaterwet (WACC)

In de drinkwaterwet is een belangrijke financiële kader opgenomen voor tariefbeheersing. Zo is een maximum gesteld aan de vermogenskosten die door de drinkwaterbedrijven in rekening mogen worden gebracht (WACC). Voor 2025 is dit 4,32%. Ultimo 2025 is de WACC voor PWN naar verwachting rond 5,36% (2024: 1,36%). Dit betreft een voorlopige berekening en de definitieve berekening wordt tijdens het opstellen van het bedrijfsverslag gefinaliseerd. Conform de Drinkwaterwet wordt een overschrijding via de tarieven 2027 teruggegeven aan onze klanten.

21.2 Financiële verplichtingen

Er zijn meerjarige financiële verplichtingen aangegaan met een omvang van € 174,6 miljoen. Het merendeel heeft betrekking op langdurige samenwerking en overeenkomsten met leveranciers van o.a. elektra, leidingwerkzaamheden & -materialen, chemicaliën en ontwikkeling & beheer bedrijfsapplicatielandschap SAP.

Korter dan 1 jaar: € 80,7 miljoen
Tussen 1 en 5 jaar: € 92,9 miljoen
Langer dan 5 jaar: € 1 miljoen.

In bovenstaande verplichting is een meerjarige financiële verplichting begrepen voor de afname van drinkwater. De verwachte last voor de komende 5 jaar bedraagt per jaar circa € 1,4 miljoen. Daarnaast is een minimale afnameverplichting voor drinkwater opgenomen in de overeenkomst. Tevens is een meerjarige huurverplichting opgenomen voor de komende

5 jaar van in totaal € 1,1 miljoen voor het huren van percelen ten behoeve van een tijdelijke bouwweg in Andijk voor uitbreiding WPJ.

De totale operationele leaseverplichting bedraagt € 4,7 miljoen, met de volgende onderverdeling:
Korter dan 1 jaar: € 1,7 miljoen
Tussen 1 en 5 jaar: € 2,9 miljoen
Langer dan 5 jaar: € 0,1 miljoen.

Gedurende het verslagjaar is € 1,7 miljoen aan leasekosten in de winst- en verliesrekening verwerkt.

21.3 Fiscale eenheid

Binnen PWN is sprake van een fiscale eenheid voor de btw en de vennootschapsbelasting. PWN staat aan het hoofd hiervan. Naast PWN zijn de volgende vennootschappen in de fiscale eenheid btw en vennootschapsbelasting opgenomen:

- Aquanet B.V., te Velsbroek (100%)
- de Kennemer Duincampings B.V., te Velsbroek (100%)

De onderlinge verrekenings-systematiek voor de vennootschapsbelasting is dat de moeder afrekent met de dochter alsof deze zelfstandig belastingplichtig is. Naast een directe vpb-last is er een passieve belastinglatentie opgenomen bij PWN doordat de commercieel-fiscale verschillen waarop de latentie betrekking heeft aan haar toe te rekenen zijn.

Op grond van de Invorderingswet zijn de vennootschap en de met haar gevoegde dochterondernemingen ieder hoofdelijk aansprakelijk voor ter zake door de combinatie verschuldigde belasting.

21.4 Garanties

PWN staat vanuit het in 2021 opgestelde en vastgestelde garantieraamwerk samen met de gemeente Amsterdam garant voor leningen aan financiers van de WRK. Dit betreffen uitgegeven leningen van financiers aan de WRK. Per 31 december 2025 zijn dit 14 garanties met een totale nominale waarde van € 134 miljoen. De WRK betaalt hiervoor een marktconforme vergoeding aan PWN en de gemeente Amsterdam.

Bij de verkoop van PWNT in 2022 is contractueel bepaald voor welke onderdelen PWN in de nabije toekomst garant dient te staan. Het betreft een garantiestelling voor maximaal € 2,2 miljoen. Hiervan is € 0,9 miljoen niet ter vrije beschikking van PWN. Er is door PWNT geen gebruik meer gemaakt is van de afgegeven garantstelling, en kan PWN volgens contract in 2025 weer vrij beschikken over deze gelden.

22 BEZOLDIGINGEN EN VERGOEDINGEN

22.1 Bezoldigingen en vergoedingen aan bestuurders en commissarissen

Op 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de uit wet voortvloeiende regelgeving; het WNT-maximum.

Het bezoldigingsmaximum in 2025 bedraagt voor PWN Waterleidingbedrijf Noord-Holland € 246.000. Het weergegeven toepasselijke WNT-maximum per persoon of functie is berekend naar rato van de omvang, en voor topfunctionarissen tevens de duur, van het dienstverband. Voor de berekening van de omvang van het dienstverband mag deze nooit groter zijn dan 1,0 fte. Het individuele WNT-maximum voor de leden van de Raad van Commissarissen bedraagt voor de voorzitter en de overige

leden respectievelijk 15% (€ 36.900) en 10% (€ 24.600) van het bezoldigingsmaximum. Dit wordt berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

Voor 2025 is de WNT opgenomen voor de Algemeen Directeur, de Sectordirecteuren, de Directeur Control, Finance, Tax & Treasury en de Raad van Commissarissen. Daarnaast heeft PWN in 2025 nog verantwoording af te leggen over een functionaris die PWN in 2024 heeft verlaten.

Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt:

Gegevens 2025						
bedragen x € 1	P. Pistor	G. ten Bosch	S. van Wesemael	M. Lodewijk	P. Franken	T. Kroonenberg
Functiegegevens	Algemeen directeur	Sectordirecteur Bedrijfsvoering	Sectordirecteur Natuur & Beleving	Sectordirecteur Drinkwater Productie	Sectordirecteur Drinkwater Distributie	Directeur Control, Finance, Tax & Treasury
Aanvang functievervulling in 2025	01-01-2025	01-01-2025	01-01-2025	01-01-2025	01-01-2025	01-09-2025
Einde functievervulling in 2025	31-12-2025	31-12-2025	31-12-2025	31-12-2025	31-12-2025	31-12-2025
Omvang dienstverband	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Bezoldiging						
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 222.370	€ 180.882	€ 168.073	€ 160.604	€ 143.439	€ 52.397
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 23.628	€ 23.640	€ 23.189	€ 22.070	€ 20.260	€ 7.724
Subtotaal	€ 245.999	€ 204.522	€ 191.262	€ 182.673	€ 163.699	€ 60.120
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 246.000	€ 246.000	€ 246.000	€ 246.000	€ 246.000	€ 82.225
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag						
Bezoldiging	€ 245.999	€ 204.522	€ 191.262	€ 182.673	€ 163.699	€ 60.120
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	€ /	€ /	€ /	€ /	€ /	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.		n.v.t.

22 BEZOLDIGINGEN EN VERGOEDINGEN

Gegevens 2024

bedragen x € 1	P. Pistor	G. ten Bosch	S. van Wesemael	M. Lodewijk	P. Franken	T. Kroonenberg
Functiegegevens	Algemeen directeur	Sectordirecteur Bedrijfsvoering	Sectordirecteur Natuur & Beleving	Sectordirecteur Drinkwater Productie	Sectordirecteur Drinkwater Distributie	n.v.t.
Aanvang functievervulling in 2024	01-01-2024	01-01-2024	01-01-2024	01-01-2024	01-01-2024	n.v.t.
Einde functievervulling in 2024	31-12-2024	31-12-2024	31-12-2024	31-12-2024	31-12-2024	n.v.t.
Omvang dienstverband	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	n.v.t.
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v.t.
Bezoldiging						
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	209.252	182.849	160.265	147.915	133.789	n.v.t.
Beloningen betaalbaar op termijn	23.748	23.731	23.357	20.622	18.182	n.v.t.
Subtotaal	232.999	206.580	183.622	168.537	151.972	n.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000	233.000	233.000	233.000	233.000	n.v.t.
Bezoldiging	232.999	206.580	183.622	168.537	151.972	n.v.t.

22 BEZOLDIGINGEN EN VERGOEDINGEN

Toeziethoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025						
bedragen x € 1	B.B. Schneiders	M.E.T. Pigeaud-Wijdeveld	L.A. Thimister-van Druten	P. Vermaat	C.I. Krijger	K.W. Bogers
Functiegegevens	President-commissaris	Commissaris	Commissaris	n.v.t.	Commissaris	Commissaris
Aanvang functievervulling in 2025	01-01-2025	01-01-2025	01-01-2025	n.v.t.	01-01-2025	01-01-2025
Einde functievervulling in 2025	31-12-2025	31-12-2025	31-12-2025	n.v.t.	31-12-2025	31-12-2025
Bezoldiging						
Bezoldiging	€ 24.450	€ 17.464	€ 17.464	n.v.t.	€ 17.464	€ 17.464
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 36.900	€ 24.600	€ 24.600	n.v.t.	€ 24.600	€ 24.600
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag						
Bezoldiging	€ 24.450	€ 17.464	€ 17.464	n.v.t.	€ 17.464	€ 17.464
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	'€ /	'€ /	'€ /	'€ /	'€ /	'€ /
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2024						
bedragen x € 1	B.B. Schneiders	M.E.T. Pigeaud-Wijdeveld	L.A. Thimister-van Druten	P. Vermaat	C.I. Krijger	K.W. Bogers
Functiegegevens	President-commissaris	Commissaris	Commissaris	Commissaris	Commissaris	n.v.t.
Aanvang functievervulling in 2024	01-01-2024	01-01-2024	01-01-2024	01-01-2024	01-01-2024	n.v.t.
Einde functievervulling in 2024	31-12-2024	31-12-2024	31-12-2024	21-11-2024	31-12-2024	n.v.t.
Bezoldiging						
Totale bezoldiging	€ 23.197	€ 16.569	€ 16.569	€ 15.188	€ 16.569	n.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 34.950	€ 23.300	€ 23.300	€ 20.776	€ 23.300	n.v.t.

Velserbroek, 8 mei 2026

De directie,

Mw. drs. P.M. Pistor

N.V. PWN Waterleidingbedrijf
Noord-Holland

De Raad van Commissarissen,

Dhr. mr. B.B. Schneiders (president-commissaris)

Dhr. drs. ir. K.W. Bogers

Mw. L. Thimister-van Druten MSc

Mw. drs. M.E.T. Pigeaud-Wijdeveld RC

Dhr. dr. ir. C.L. Krijger

23. OVERIGE GEGEVENS

23.1 Statutaire winstverdeling

De resultaatbestemming vindt plaats overeenkomstig artikel 24 van de statuten van het Provinciaal Waterleidingbedrijf van Noord-Holland in combinatie met het dividendbeleid. De statutaire winstverdeling is als volgt: er wordt ter zake enig boekjaar maximaal een dividend uitgekeerd dat in procenten van de nominale waarde van de aandelen negen procent (9%) meer bedraagt dan het gewogen gemiddelde rendement van de in het desbetreffende boekjaar uitgegeven langlopende staatsleningen; het aldus totaal uit te keren dividend zal niet meer bedragen dan € 1.019.250, zijnde 15% van de nominale waarde van de geplaatste aandelen.

Aanvullend is er een dividendbeleid opgesteld met daarin een uitkeringstoets, waarbij op basis van de ontwikkeling van ratio's en van de investeringsagenda het bestuur de algemene vergadering van aandeelhouder adviseert om wel of niet tot een winstuitkering over te gaan ten behoeve van het mogelijk maken van toekomstige investeringen in het kader van leveringszekerheid van de drinkwatervoorziening in de Provincie Noord-Holland.

De alsdan nog beschikbare winst zal worden opgenomen in de algemene reserve.

23.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Vanaf de volgende pagina is de controleverklaring van de onafhankelijke accountant opgenomen.



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouder en raad van commissarissen van N.V. PWN Waterleidingbedrijf Noord-Holland

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025 van N.V. PWN Waterleidingbedrijf Noord-Holland te Velsbroek gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van N.V. PWN Waterleidingbedrijf Noord-Holland per 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en krachtens de Wet normering Topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2025;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

Wij zijn onafhankelijk van N.V. PWN Waterleidingbedrijf Noord-Holland zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden bezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Onze focus op fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving

Onze verantwoordelijkheid

Hoewel wij niet verantwoordelijk zijn voor het voorkomen van fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving en van ons niet verwacht kan worden dat wij het niet-naleven van alle wet- en regelgeving ontdekken, is het onze verantwoordelijkheid om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Onze controleaanpak met betrekking tot frauderisico's

Wij hebben de risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de onderneming en de omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop het bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan. Wij verwijzen naar paragraaf 5.2 Risicomanagement van het jaarverslag, waarin de (fraude)risicoanalyse van het bestuur is opgenomen.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de gedragscode en de klokkenluidersregeling. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij houden rekening met het risico dat het management interne beheersmaatregelen kan doorbreken, aangezien dit risico in alle organisaties aanwezig is. Vanwege dit risico hebben wij onder meer geëvalueerd of de keuze en toepassing van de grondslagen voor financiële verslaggeving door de onderneming en met name voor subjectieve waarderingsvraagstukken en complexe transacties, zoals toegelicht in paragraaf 7.4.4 Schattingen in de jaarrekening, waaronder de schattingen gemaakt bij de berekening van de omzet, de lek- en meetverschillen oftewel het niet in rekening gebracht gebruik (NIRG), een indicatie vormen voor frauduleuze financiële verslaggeving. Ook hebben wij data-analyse gebruikt om journaalposten met een verhoogd risico te signaleren en te toetsen, evenals andere aanpassingen gemaakt in het proces van financiële verslaggeving. Wij hebben de zakelijke beweegredenen (of het ontbreken daarvan) beoordeeld van bijzondere transacties, waaronder die met verbonden partijen.



Wij zijn bij het identificeren en inschatten van frauderisico's uitgegaan van de veronderstelling dat er bij de verantwoording van de drinkwateropbrengsten frauderisico's bestaan. Wij hebben onder andere de realisatie van de WACC ten opzichte van de ruimte in de WACC overwogen. Wij hebben in reactie op het veronderstelde frauderisico onze werkzaamheden inzake de opbrengstenverantwoording bepaald en uitgevoerd.

Wij hebben kennisgenomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van het bestuur, het management, de interne accountantsdienst, juridische zaken, de compliance-afdeling, personeelszaken en de raad van commissarissen.

Uit de door ons geïdentificeerde frauderisico's, ontvangen inlichtingen en andere beschikbare informatie volgen geen specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude met een mogelijk materieel belang voor het beeld van de jaarrekening.

Onze controleaanpak met betrekking tot het risico van niet voldoen aan wet- en regelgeving

Wij hebben passende controlewerkzaamheden verricht inzake de naleving van de bepalingen van de relevante wet- en regelgeving die van directe invloed zijn op de verantwoorde bedragen en toelichtingen in de jaarrekening. Daarnaast hebben wij de omstandigheden ingeschat met betrekking tot het risico van niet-naleven van wet- en regelgeving waarvan redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze van materiële invloed kunnen zijn op de jaarrekening, op basis van onze ervaring in de sector, door afstemming met het bestuur, het lezen van notulen, het kennisnemen van rapporten van de interne accountant, afstemming met juridische zaken en de risk en compliance officer en het uitvoeren van gegevensgerichte werkzaamheden gericht op transactiestromen, jaarrekeningposten en toelichtingen.

Wij hebben verder kennisgenomen van advocatenbrieven en correspondentie met toezichthouders en zijn alert gebleven op indicaties voor een (mogelijke) niet-naleving gedurende de controle. Ten slotte hebben wij schriftelijk de bevestiging ontvangen dat alle bekende gebeurtenissen van niet-naleving van wet- en regelgeving met ons zijn gedeeld.

Onze controleaanpak met betrekking tot de continuïteitsveronderstelling

Zoals toegelicht in paragraaf 7.4.5 Continuïteit van de jaarrekening, is de jaarrekening opgemaakt op basis van de continuïteitsveronderstelling. Bij het opmaken van de jaarrekening heeft het bestuur een specifieke beoordeling gemaakt van de mogelijkheid van de onderneming om haar continuïteit te handhaven en de activiteiten voort te zetten voor de voorzienbare toekomst. Wij hebben de specifieke beoordeling met het bestuur besproken en professioneel-kritisch geëvalueerd. Wij hebben overwogen of de specifieke beoordeling van het bestuur op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, alle relevante gebeurtenissen en omstandigheden bevat waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen.

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij geen materiële onzekerheden ten aanzien van de continuïteit of het hanteren van de continuïteitsveronderstelling door het bestuur geïdentificeerd.

Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming de continuïteit niet langer kan handhaven.



Naleving vereisten van SBR Regelgevende Technische Standaard, inclusief XBRL-markering, niet gecontroleerd

Wij hebben de naleving van de vereisten van de Regelgevende Technische Standaard van het SBR-domein Handelsregister, waaronder de aangebrachte eXtensible Business Reporting Language (XBRL) markeringen, niet onderzocht en brengen daarover geen oordeel tot uitdrukking.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens de WNT. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten.

Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de onderneming te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderneming.



Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben, waar relevant, professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. De sectie Informatie ter ondersteuning van ons oordeel hierboven, bevat een informatieve samenvatting van onze verantwoordelijkheden en de uitgevoerde werkzaamheden als basis voor ons oordeel. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderneming;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op, de beoordeling en evaluatie van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.



Communicatie

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Amsterdam, 8 mei 2026

EY Accountants B.V.

w.g. B.J.P. Langedijk RA

Colofon

Tekstproductie: PWN

Vormgeving: PWN, Buro Jung

Fotografie: PWN, Edo Landwehr, Frank Janssens, Gertjan van Ginkel

© 2026

PWN

Postbus 2113

1990 AC Velserbroek

023 - 541 3333

www.pwn.nl